



***AUDITORIA DA QUALIDADE
E AS SUAS
IMPLICAÇÕES NOS RESULTADOS***

Sónia Patrícia Arouca Da Costa

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Auditoria

Porto – 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



***AUDITORIA DA QUALIDADE
E AS SUAS
IMPLICAÇÕES NOS RESULTADOS***

Sónia Patrícia Arouca Da Costa

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da Doutora
Alcina Portugal Dias**

Porto – 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Qualidade porquê? “A primeira e, talvez, a mais relevante é que, hoje, qualidade não é um luxo mas uma questão de sobrevivência” de Carlos Vasconcelos Cruz e Óscar Carvalho (1998)

Resumo:

O objetivo principal é apurar, se a auditoria da qualidade pode influenciar os resultados de uma organização. Para essa análise foi necessário o enquadramento dos temas “qualidade” e “gestão da qualidade”. Para atingir este objetivo foi desencadeada uma revisão da literatura contemplando temáticas como os conceitos qualidade, auditoria da qualidade, auditoria interna e externa. Para tal, foram elaborados questionários tendentes a compreender o âmbito destas temáticas. Os resultados deste estudo apontam para a importância do controlo da qualidade e para a figura do auditor. Como conclusão final do estudo do caso considerado apurou-se que, efetivamente a certificação de qualidade pode ter impacto nos resultados das organizações.

Palavras chave: Qualidade, Auditoria, Resultados, Controlo

Quality, what for? “The first and, perhaps, the most relevant is that, today, quality is not a luxury anymore, it is a question of survival” Carlos Vasconcelos Cruz and Óscar Carvalho (1998).

Abstract:

The principal objective is to check if the quality audit can influence on the results of one organization. For that analysis it was necessary the match of the themes "quality" and "quality management".

Through the study developed, it was found that, the quality certification holds an impact on the results of organizations.

This objective has been achieved, by to initiate the literature review, contemplating thematic concepts as, quality, quality audit, internal and external audit. For this, make an questionnaires tending to understand the reason these themes. The results study's, indicate by the importance of quality control and the figure of auditor. The conclusion this case study it was found that indeed quality certification may be can impact the results of the organization.

Key words: Quality, Audit, Results, Control

Agradecimentos

Longa seria a lista de agradecimentos se eu pretendesse referir todas as pessoas e entidades que contribuíram para a formulação do presente estudo.

À minha família, alicerce crucial no meu desenvolvimento académico e grande fonte de inspiração na coragem e dedicação a algo importante.

Agradeço a Deus, Àquele que me deu força para não desistir apesar das dificuldades sentidas.

À minha professora e orientadora, Doutora Alcina Dias, que me apoiou na consecução do presente trabalho.

Aos amigos, em especial ao grupo de amigos de estudo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pela amizade e colaboração.

Aos amigos que me ajudaram ao longo do trabalho nas dificuldades linguísticas e técnicas.

À minha entidade patronal que me tem proporcionado ao longo deste mestrado fontes de aprendizagem de valiosos conhecimentos.

Aos profissionais, amigos e família que dispensaram muito do seu tempo para responder ao questionário utilizado para este estudo.

Às empresas, mais precisamente aos departamentos de qualidade que também dispensaram algum do seu tempo para manifestarem a sua opinião relativamente ao tema investigado.

Lista de Abreviaturas

CEO – Chief Executive Officer

ISO – International Organization for Standardization

NP – Norma Portuguesa

CEN – Comité Européu de Normalização

IIA – The Institute of Internal Auditors

TQM – Total Quality Management

PDCA – Plan, Do, Check, Action

IPAC – Instituto Português de Acreditação

ADAC – Allgemeiner Deutscher Automobil-Club

IAS – International Accounting Standard (Normas Internacionais de Contabilidade)

IFRS – International Financial Reporting Standards (Normas Internacionais de Relato Financeiro)

INE – Instituto Nacional de Estatística

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

OIT – Organização Internacional do Trabalho

CAE – Código de Atividade Económica

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

PNC – Produto Não Conforme

Índice geral

Introdução

Parte I – Revisão da Literatura	4
Capítulo I – Qualidade	4
1.1 Enquadramento cronológico do termo “Qualidade”	4
1.2 Definição da Qualidade.....	5
1.3 Importância da Qualidade.....	7
1.4 Custos da Qualidade.....	8
Capítulo II – Gestão da Qualidade	11
Capítulo III – Controlo da Qualidade.....	14
3.1 Ciclo PDCA.....	16
Capítulo IV – Auditoria.....	17
4.1 Definição de Auditoria.....	17
4.2 Auditoria da Qualidade.....	19
4.2.1 Duas Abordagens de Auditoria da Qualidade.....	20
4.2.2 Importância da Auditoria da Qualidade.....	20
4.2.3 Alguns casos de ausência de qualidade.....	22
4.2.4 ISO 9001:2008.....	23
4.2.5 ISO 19011: 2011.....	28
Capítulo V – Síntese.....	30
Parte II – Metodologia.....	31
Capítulo VI – Caso Empírico.....	31
6.1. Metodologia Adotada.....	34
6.2. Perspetiva Quantitativa.....	36
6.2.1. Definição da Amostra.....	36
6.2.2. Agrupamento das profissões por setor de atividade.....	36
6.2.3. Análise por profissões.....	37
6.2.4. Discussão da análise ao questionário por profissões.....	48
6.3. Perspetiva Quantitativa/Qualitativa.....	49
6.3.1. Amostra.....	49

6.3.2.	Agrupamento por setor dos departamentos de qualidade.....	50
6.3.3.	Breve análise às questões relacionadas com os departamentos de qualidade.....	50
6.3.4.	Discussão da análise ao questionário aos departamentos de qualidade.....	56
Parte III – Conclusão.....		58
Referências Bibliográficas.....		61
Anexos.....		65

Índice de figuras

Figura 1 - A Espiral do progresso na qualidade.....	7
Figura 2 - Diagrama de Custos de Qualidade.....	10
Figura 3 - TQM e o desenvolvimento do pensamento de gestão	12
Figura 4 - A Trilogia de Juran.....	15
Figura 5 - Pirâmide do controle	16
Figura 6 - A roda de Deming.....	16
Figura 7 - Organigrama de Acreditação - IPAC	21
Figura 8 - Ilustração do fluxo do processo para gestão de um programa de auditorias.....	28

Índice de Quadros

Quadro 1 - Vantagens e inconvenientes da avaliação externa	21
Quadro 2 – Total de respostas por grupo de atividade de acordo com o INE.....	37
Quadro 3 - Média das respostas de classificação de importância de 1 a 4 (1 - Pouco; 4 - Muito)	40
Quadro 4 – Média das respostas de Classifique de 1 a 5 a importância da qualidade nos resultados da organização? (1-Pouco; 5-Muito)	45
Quadro 5 – Classifique de 1 a 5 a importância da qualidade nos resultados da organização? (Número de Respostas “NS”).....	45
Quadro 6 – Total de respostas por CAE	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sabe o que é auditoria da qualidade?.....	37
Gráfico 2 - Sabe o que é auditoria financeira / certificação legal de contas?	38
Gráfico 3 - Na sua organização houve alguma formação sobre "qualidade"?	39
Gráfico 4 - Alguma vez propôs à sua organização melhorias na qualidade do produto/serviços/procedimentos internos?	47
Gráfico 5 - A certificação pela ISO 9001 teve impacto nos resultados?	51

0. Introdução

Nas últimas décadas as empresas têm vindo a enfrentar mudanças significativas no seu meio envolvente e no seu próprio ambiente interno. A concorrência tornou o meio envolvente cada vez mais turbulento e hostil, assistindo-se assim a mercados cada vez mais competitivos e sofisticados. As razões que obrigam as empresas a adotarem novas filosofias de gestão são: as constantes mudanças tecnológicas, o ciclo de vida dos produtos cada vez mais curto e consubstanciado com as alterações nos gostos e preferências dos consumidores.

No que toca ao seu ambiente interno, este cada vez tem sido menos “a seu favor”, pois mesmo dentro da organização já não existe a política do melhor fazer, mas sim a política do “mais fazer”, verificando-se assim uma necessidade de melhor gerir a qualidade do produto que concorre no meio externo de comercialização da entidade.

A qualidade é um tema em voga no mundo empresarial há já bastante tempo, pelo que a permanência da investigação sobre esta temática tem-se continuado a desenvolver de forma profícua. A globalização dos mercados mundiais obriga as empresas a investirem continuamente, de forma a sobreviverem, através da inovação, da competitividade e da excelência. Só assim poderão melhorar a sua eficiência, de forma a produzirem produtos cada vez mais adaptados às necessidades dos clientes ideais, com menores custos e gerando recursos para o seu desenvolvimento contínuo. É neste ponto que o auditor da qualidade intervém, pretendendo através da sua avaliação apurar os pontos fortes e fracos da organização, tal como identificar oportunidades de melhoria competitiva para aumentar a lucratividade.

0.1 Formulação do Problema

Polit, Beck e Hungler (2004, p.104) referem que “Um estudo de pesquisa tem início como um problema que o pesquisador gostaria de resolver, ou como uma questão que ele gostaria de responder.”¹

O posicionamento do problema torna-se a pergunta central da investigação: *Em que medida pode a auditoria da qualidade ter implicações nos resultados de uma organização?*

Assim para o presente estudo colocaram-se as seguintes questões:

- A qualidade numa organização é importante? Porquê?
- Os colaboradores da organização sabem o que é qualidade? Há formação sobre o assunto?
- Será importante a gestão da qualidade? Havendo gestão, não deveria haver um controlo dessa gestão?
- Qual a finalidade da interação do auditor?

¹ Retirado da Dissertação Marta Sofia Barreiro Rodrigues, 2010, Conhecimento dos Alunos do 4º Ano de Enfermagem sobre o Doente Colostomizado, Universidade Fernando Pessoa, Pág. 20.

- Essa interação não terá implicações nos resultados financeiros da organização?

0.2 Objetivos do Estudo

Este estudo tem como objetivo principal apurar se a auditoria da qualidade pode influenciar os resultados de uma organização. Para essa análise foi necessário o enquadramento dos temas “qualidade” e “gestão da qualidade”. Dada a subjetividade da qualidade, que varia de organização para organização, apelamos à opinião pública e ao conhecimento de diversos profissionais sobre o tema, utilizando e aplicando para tal um questionário a 300 profissionais de diversas áreas, fazendo depois uma análise por setor de atividade/profissão.

Para melhor consubstanciarmos o nosso estudo, foi recolhida a opinião diretamente dos departamentos de qualidade de empresas certificadas, tendo sido inquiridas 300 empresas.

0.3 Tipo de Estudo

Pretendemos estudar a relação entre a auditoria da qualidade e os resultados das organizações, pelo que será efetuado um estudo de correlação através de um questionário à generalidade de profissões. Após a receção das respostas, é feito um tratamento estatístico, ou seja, aplica-se uma metodologia predominantemente quantitativa. Esta análise teve um carácter quantitativo, na medida em que uma parte das respostas foi trabalhada estatisticamente, através da análise de gráficos; mas também se enquadró num âmbito qualitativo, fazendo apenas uma compactação da informação recolhida que foi interpretada através dos vários fatores e razões comuns aos departamentos de qualidade.

0.4 Importância do Estudo e sua estrutura

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a real necessidade da qualidade numa organização e a grande necessidade de supervisionar essa qualidade, mantendo-a firme para o cliente. Atualmente as empresas reconhecem a necessidade de centrar a atenção no cliente porque é ele quem tem a última palavra relativamente à qualidade de um produto ou serviço (*António e António, 2007*). Grandzol e Gershon (1997), Kanji (1998) entre outros autores salientam a necessidade de satisfazer ou deleitar o cliente, cuja satisfação contribui para a retenção e obtenção de novos clientes, visto influenciarem a quota de mercado, o volume de vendas e outros indicadores. Luís Morais (2012)² refere que “*A Qualidade em sentido*

² Pág. 3 da Edição 2012 – Cem Palavras

abrangente pode, e deve, ser um eixo importante para que o “made in Portugal” conquiste novos mercados e fidelize os já existentes.”

Melhorar a qualidade exige a participação de todos da organização (Cruz & Carvalho 1998³). Assim tornou-se interessante apurar a opinião de profissionais, englobando diversas áreas de negócio e hierarquias, sobre o que pensam e o que sabem sobre fatores financeiros e de qualidade que podem ter relevância para os resultados da organização.

Assim são considerados os seguintes pontos de análise:

- PARTE I (Revisão da Literatura)

1. Qualidade;
2. Gestão da qualidade;
3. Controlo da qualidade;
4. Auditoria

- PARTE II (Caso prático e resultados)

Nesta parte será contemplado o estudo empírico (6), e na parte III, no ponto 7 as conclusões do estudo. Esta segunda parte do estudo direccionou-se para o sentido prático de tentar medir como a certificação da qualidade pode ter impacto nos resultados. Relembremos o autor Saraiva (2012)⁴: *“o Empreendedorismo de Qualidade e com a Inovação enquanto desígnio nacional, de natureza absolutamente prioritária, assumido colectivamente enquanto peça incontornável, de natureza estruturante quanto ao futuro de Portugal e enquanto precioso antídoto para enfrentar a crise que atravessamos.”*

0.5 Motivações para o tema

O tema investigado ao longo deste trabalho suscitou interesse devido ao sistema de gestão de qualidade implementado na organização onde trabalho e que foi sujeita a auditorias da qualidade.

³ Pág. 43, Qualidade: uma filosofia de gestão

⁴ Pedro Saraiva, 2012, Pág. 17 da Edição 2012 – Cem Palavras

1.1 Enquadramento cronológico do termo “Qualidade”

Primórdio

O termo “qualidade” já vem dos tempos iniciais da civilização, em que prevalecia a lei do mais forte, do mais ágil, os que eram mais perspicazes tinham as melhores caças, os mais hábeis artesãos tinham os melhores abrigos. (Dale. e Cooper (1995)⁵).

2ª Grande Guerra Mundial

Ao longo dos tempos a qualidade foi assumindo uma posição predominante nos vários negócios, sendo que o seu auge se centrou em fins da 2ª Grande Guerra Mundial, utilizando como cobaias as empresas japonesas. Nestes tempos sentiu-se a necessidade de tornar as organizações mais flexíveis e capazes de responder rápida e eficazmente a crescentes solicitações de mercado. Constatou-se que a gestão das empresas de maior sucesso assenta, basicamente, nas pessoas, conduzindo a uma alteração radical nos tradicionais processos de gestão e a uma crescente atenção aos recursos humanos como fator fundamental do progresso empresarial. Assim, orientados para revitalizar a organização e estimular este processo de mudança, surgiram os **Grupos de Qualidade** (Cruz e Carvalho 1998⁶). Estes grupos consistem num conjunto de pessoas que se junta regularmente com o objetivo de resolver problemas ou apresentar soluções que conduzam a melhorias de qualidade. O seu reconhecimento só foi admitido nos anos sessenta com a constatação da sua eficácia nos bons resultados alcançados pelas empresas japonesas, como por exemplo a Western Electric onde Walter A. Shewhart desenvolveu o Controle Estatístico da Qualidade. Assim como se verifica com a U.S. Census Bureau orientada por W. Edwards Deming que recebeu o Prémio Nacional da Qualidade, criado em 1951. Segundo Deming, “o maior erro por mim cometido foi ensinar qualidade para os engenheiros e técnicos americanos durante a guerra, mas não para os seus patrões. Engenheiros e técnicos fazem produtos; seus chefes fazem a política, e a decisão de produzir qualidade é uma decisão política.” (Dale e Cooper, 1995)

⁵ Qualidade Total e Recursos Humanos

⁶ Pág. 63, Qualidade: uma filosofia de gestão

Contudo, eram poucos os que tinham esta preocupação com a qualidade. Os grandes magnatas só estavam preocupados com a quantidade produzida, como se verificou em 1948, através de um estudo realizado por John Patrick Diggius na sua obra *The Proud Decades*, em que refere que em 1948, 54% das famílias americanas possuíam carros e que em 1956 a percentagem aumentou consideravelmente para 73%. O lema das empresas de fabrico de carros naquela época era “Produza-os em massa, coloque-os na porta e, se alguma coisa estiver errada, alguém mais vai consertar o erro”. Nesta altura, enquanto os Estados Unidos estavam preocupados com a produção em massa, os seus concorrentes começavam a ponderar produzir os artigos com a qualidade que o mercado começava a desejar.

Atualmente

Na última década estamos perante um aumento significativo de empresas que se preocupam com a qualidade. O número de empresas portuguesas com certificação na qualidade aumentou consideravelmente, tal como acontece os outros países. Atualmente, a certificação de sistemas de gestão de qualidade, pela ISO 9001, é um dos fatores mais importantes para o sucesso das empresas portuguesas no mercado globalizado (*Miroslav, 2011*). De acordo com *Santos (1992)* a ISO 9001 é uma garantia de que as firmas certificadas possuem a capacidade de cumprir com alguns dos requisitos reconhecidos a nível mundial.

Podemos verificar que a qualidade agora tem um papel fundamental no ambiente organizacional devido ao desenvolvimento de diversas normas de certificação de qualidade dirigidas para os diferentes negócios. Eis alguns exemplos: a ISO 17025 relativa à certificação de Laboratórios de Ensaio e Calibração; a ISO 14001 para a certificação de sistemas de gestão ambiental sendo esta ligada a indústrias têxteis, madeiras, alojamento e restauração, entre outros; a ISO 17799 ligada à certificação da segurança da informação e a ISO 13485 ligada à certificação para prover equipamentos médicos e respetivos serviços, entre outras.

1.2 Definição da Qualidade

“Quality... you know what it is, yet you don’t know what it is. (...) But some things are better than others are, that is, they have more quality. But when you try to say what the quality is, part from the things that have it, it all goes poof! (...) Obviously some things are better than others... but what’s the betterness? ... What the hell is Quality? What is it?” (Pirsig, 1974)

A Qualidade não tem uma única definição e vários autores interpretam a qualidade de diferentes formas:

- “ (...) conceito básico de qualidade (...) adequação ao uso e ausência de defeito.” (*Qualidade Total*, Capítulo 1, Pág 4, Editora McGraw-Hill Ltda, Roberto Lira Miranda, 1994)
- “Qualidade é fazer bem a coisa certa à primeira vez, procurando sempre melhorar e satisfazer o cliente” (*Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, Universidade de Aveiro DEGEI*, 2006/2007)
- “Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características” (*NP EN ISO 9000:2000*)
- “Qualidade radica nas características de cada produto, cujos atributos permitem satisfazer as necessidades e as expectativas dos consumidores – *fitness for use*” Juran (1988)
- “A Qualidade Total é um esforço continuado de melhoria feito por todos os elementos de uma organização, no sentido de compreender, responder e superar as expectativas dos clientes” (*Procter & Gambl*, 2002)
- “Qualidade é a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades” (*Cruz e Carvalho*, 1998)
- “ TQM como um conjunto de métodos e ferramentas de gestão centradas na criação de valor acrescentado aos clientes, identificando necessidades e expectativas que, certamente, influenciam a alteração dos mercados e, por conseguinte, os processos de produção e serviços” (*Miree e York*, 2004)

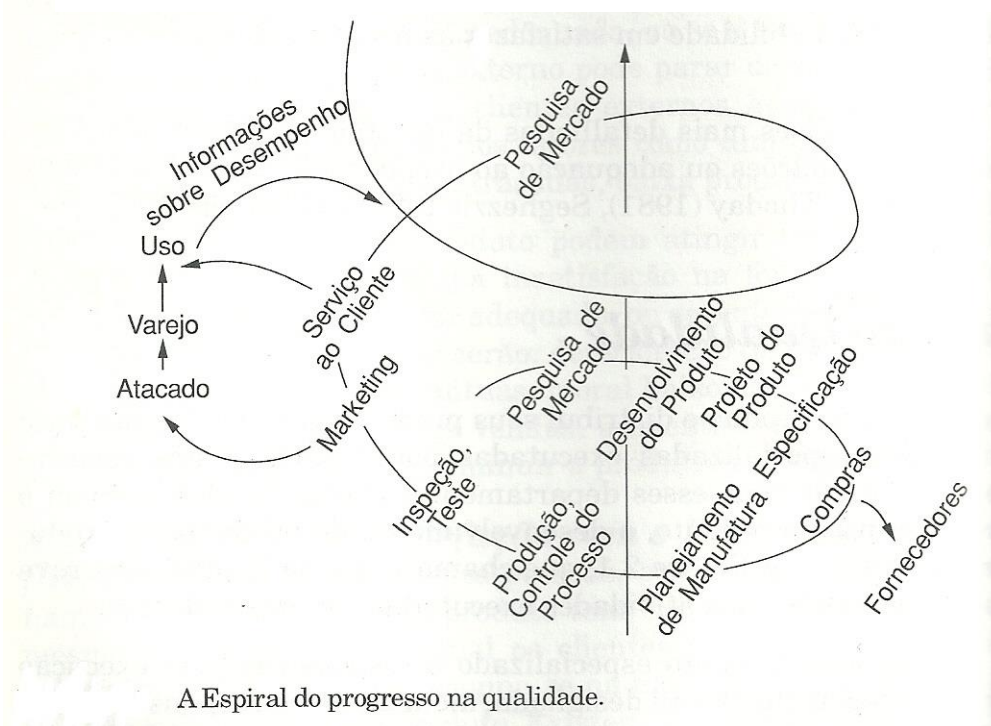
Em suma, a referência de qualidade que todas as pessoas seguem na generalidade é a que referimos no 3º ponto, prevista pela ISO. Existe um conjunto de características que devem ser verificadas para se obter a qualidade. Contudo este trabalho aproximar-se-á da definição que é dada no ponto 5 e que salienta que para além de cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, devemos superar as suas expectativas através de uma atitude previsional, acompanhando a evolução do mercado.

1.3 Importância da Qualidade

“The first job we have is to turn out quality merchandise that consumers will buy and keep on buying. If we produce it efficiently and economically, we will earn a profit, in which you will share.” William Cooper Procter (1887)

A qualidade não é estanque nem algo que possa ser independente. Uma organização é constituída por diversos departamentos e a sua produção por diversos processos. Todos têm as suas tarefas definidas, mas o mais importante é que todos os departamentos são corresponsáveis por funções do âmbito geral, tais como relações humanas, finanças e qualidade. Ao debruçarmo-nos apenas sobre o âmbito da qualidade, sendo este o tema central do presente estudo, apoiamo-nos em Juran que sustenta que *“A função qualidade a nível da empresa surge do fato de que a qualidade do produto é resultado do trabalho de todos os departamentos ao longo da Espiral, cada um desses departamentos especializados é responsável por suas funções especiais e deve fazer o seu trabalho o mais correctamente possível – os seus produtos devem adequar-se ao uso.”*

Figura 1 - A Espiral do progresso na qualidade



(Fonte: Pág 16, Controle da Qualidade – Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade, J. M. Juran, 1991, Mskron Books do Brasil Editora Ltda)

A função qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da Organização essas atividades são executadas.

Ter qualidade é a ausência de defeitos, são produtos e serviços perfeitos que cumprem com as expectativas do cliente. Somente através da vivência numa atmosfera de qualidade se pode conseguir a satisfação duradoura dos interesses dos clientes.

Mas num ambiente de qualidade, não só são os clientes que são satisfeitos, os empregados e acionistas também. Os interesses dos empregados apenas se encontram assegurados a partir do momento em que há clientes satisfeitos, já que são estes que justificam o seu próprio trabalho. Na lógica financeira, no que toca aos interesses dos acionistas, esta só se encontrará satisfeita se a rentabilidade do capital investido justificar a manutenção do investimento na empresa e o contínuo reinvestimento.

Assim, o processo de qualidade empresarial constitui o elemento aglutinador da empresa, obrigando a um esforço incessante de satisfação total dos clientes, investindo nos empregados e na remuneração dos acionistas. De tal modo que Cruz e Carvalho (1998) mencionam a qualidade como a essência da atividade empresarial.

1.4 Custos da Qualidade

No âmbito de literatura, o tema custos da qualidade foi inserido por Juran na sua obra *Quality Control Handbook* (1951) e referido nas suas teorias de economias de qualidade. Após esta publicação seguiram-se muitos autores defendendo as suas teorias sobre o assunto. Entre eles Garvin (1992)⁷ que sustenta que *“os custos da qualidade são definidos como quaisquer despesas de fabricação ou de serviço que ultrapassem as que teria havido se o produto tivesse sido feito ou o serviço tivesse sido prestado com perfeição da primeira vez.”* Num prisma diferente Feiganbbaum (1994) e Campanella (1999) são da opinião que os custos da qualidade não deveriam existir com este nome, mas sim custos da não qualidade (ou má qualidade).

O sistema de custos da qualidade tem como finalidade o controlo e melhoria continua a partir de uma gestão de custos. Com esta gestão pretende-se atingir a satisfação total do cliente, oferecendo ao mercado produtos com preços e qualidade competitivos. Contudo, devemos ter atenção que existem limites para a redução de custos e para o aumento da qualidade. O aperfeiçoamento da qualidade é possível se envolver a aplicação de ferramentas e programas que garantam a melhoria do produto. Estas ações geram custos com investimentos para conseguir atingir a qualidade.

⁷ Retirado da *Sebenta de Custos de Qualidade* de José Carlos Marques (2009)

Dale & Vand (1999) declaram que é através do estudo dos custos da qualidade em empresas de manufatura que será possível fornecer os seguintes motivos para as empresas se interessarem por custos da qualidade:

- i. Os custos da qualidade podem ser um meio de mensurar o sucesso das empresas no seu esforço de aperfeiçoamento;
- ii. O baixo lucro da empresa pode indicar previamente a necessidade de controlo dos custos da qualidade e relacioná-los com as vendas.

Hansen & Mowen (2001) afirmam que os custos da qualidade podem ser altos e, por isso, podem ser uma fonte ótima para a redução de custos na economia da empresa. Em termos percentuais, segundo estudos em empresas norte-americanas, os custos da qualidade representam em média 20 a 30% das vendas. Contudo, para especialistas em qualidade, esses custos não poderiam passar de 2 a 4% das vendas para se obterem níveis ótimos de qualidade. Toda a diferença entre esses valores representa uma grande possibilidade real para a melhoria da qualidade e, conseqüentemente, da rentabilidade da empresa. (Marques, 2009)

Segundo Campanella (1999) para controlar os custos de qualidade e fazer disso um meio de sucesso das empresas estes dividem-se em : prevenção, avaliação, falhas internas e externas.

- Custo de prevenção definido por Robles Jr (1996) como sendo “os gastos com as atividades no intuito de se assegurar que produtos, componentes ou serviços insatisfatórios ou defeituosos não sejam produzidos”.
- Custo de deteção ou avaliação representa os gastos realizados para garantir a conformidade acertada no início do processo, investigando também a entrada de insumos de produção na empresa para avaliar o grau de qualidade. Trata-se de custos para a realização de auditoria da qualidade, manutenção dos equipamentos e avaliação do processo e dos produtos.
- Custos da não-qualidade (falhas internas e externas) são os gastos relacionados com as falhas na produção, gerados por ineficiência das ferramentas da qualidade, ou outra falha qualquer no fabrico.

Em Portugal, existe a Norma Portuguesa (NP 4239-1994) que define as bases para a quantificação dos custos da qualidade e que os classifica de acordo com o seguinte esquema, confirmando o descrito acima:

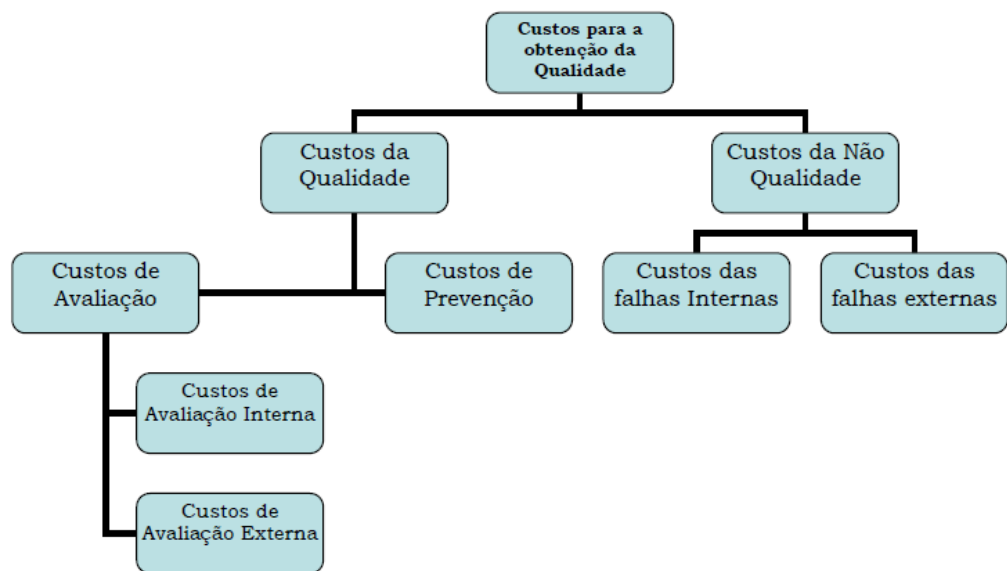


Figura 2 - Diagrama de Custos de Qualidade

Fonte: Prof. José Carlos Marques, 2009, tendo por base a NP 4239-1994

Capítulo II – Gestão da Qualidade

A maior dificuldade das empresas é conseguir equiparar ou superar o grau de qualidade/preço. Para isso, a aposta deve partir internamente da organização, pois a variável “qualidade dos produtos” é influenciada:

- Pela organização, pelas condições de trabalho assim como pela formação e motivação das pessoas que trabalham na empresa. Os custos da não qualidade constituem um “reservatório de performance” importante e mobilizador;
- Porque possui implicações estratégicas, na medida em que exerce uma forte incidência sobre a competitividade da empresa e a sua imagem de marca, isto é, a reputação da empresa no mercado.

O fator qualidade advém da interligação do sistema de produção com a conduta dos operadores, sendo igualmente o principal elo de ligação entre a empresa e os seus mercados.

Com esta abordagem da qualidade, podemos ligar a uma nova filosofia de gestão que revogue com as asserções tayloristas (Taylor, 1911)⁸ que se baseavam em corte de “gastos desnecessários de energia” e de “comportamentos supérfluos” por parte do trabalhador, bem como em acabar com qualquer desperdício de tempo. Esta nova filosofia também acaba com as concepções e ideologias burocráticas (Weber, 1904)⁹ que assentam numa estrutura organizacional muito vertical, isto é, muito bem divididos os vários patamares de controlo e comando da organização, não prevalecendo aqui o espírito de equipa.

Assim, podemos verificar que é necessário a ajuda da gestão para se chegar ao objetivo pretendido, isto é, a conjugação dos fatores qualidade/preço, passando pela definição de uma estratégia externa coerente, como a definição de estratégias internas para potencializar os recursos humanos existentes na empresa. Toda a estratégia deve-se basear na qualidade tecnológica, clientes/fornecedores e na organização/recursos humanos.

Com a existência da qualidade, foi necessário tomar medidas para o seu controlo. O nascimento do controlo da qualidade moderno está associado à década de 30 com a aplicação da carta de controlo, desenvolvida pelo físico americano Walter A. Shewhart (1924) para a produção industrial, mais concretamente na Western Electric Company, uma subsidiária da Bell Telephone (António e António, 2007). Essa carta de controlo serviu posteriormente de base para os seus seguidores, nomeadamente: Crosby (1979), Deming (1982), Ishikawa (1985), Juran (1988), Feigenbaum (1991).¹⁰

⁸ Retirado da definição de Taylorismo, em www.infoescola.com

⁹ Retirado do livro Qualidade Total e Recursos Humanos de Dale e Cooper (1995)

¹⁰ Retirado do livro Qualidade Total e Recursos Humanos de Dale e Cooper (1995)

Abaixo é apresentada uma figura que nos demonstra a evolução da terminologia da qualidade e desenvolvimento da gestão da mesma:

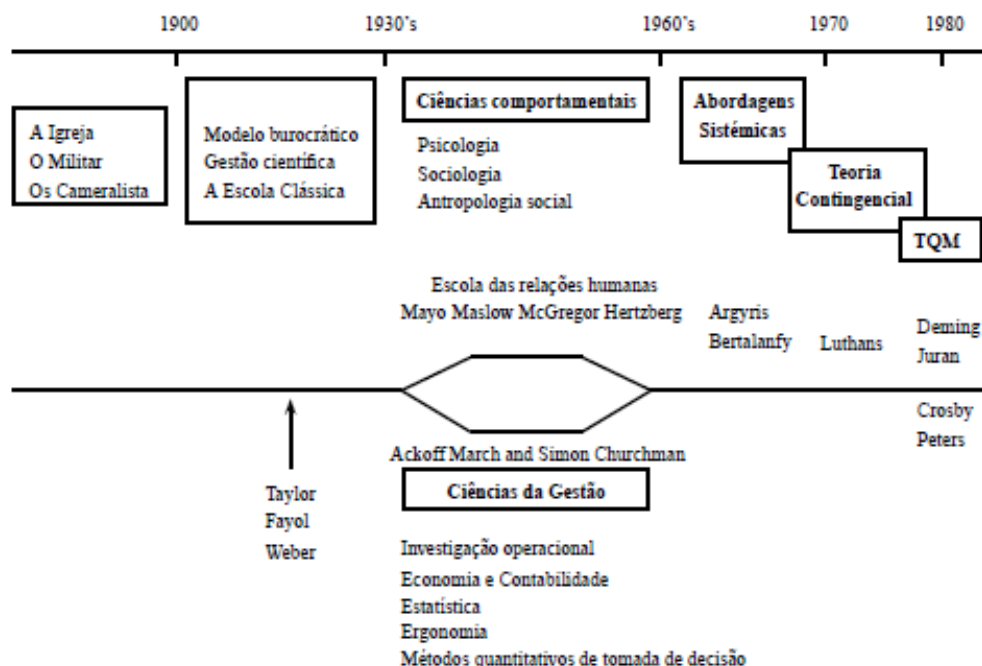


Figura 3 - TQM e o desenvolvimento do pensamento de gestão

Fonte: Pike e Barnes (1996, p.39)

A “Abordagem empresarial à ISO 9000” aponta-nos para o contexto económico no momento da sua emissão, em 2008, tendo-se este agravado desde então. Com esta evolução, as organizações receiam arriscar em fornecedores não fiáveis, pondo em causa tanto o preço como a qualidade, exigindo assim mais análises aos produtos e a todo o sistema produtivo. As organizações, para ganharem o “prestígio” e a confiança dos seus clientes, têm de marcar a diferença através de melhores propostas de preços e da diminuição do risco de degradação do ativo. Tudo isto deve fazer-se de forma rentável e eficiente, através de estratégias adequadas que definam políticas empresariais que permitam à organização estar mais além do que os seus concorrentes, cumprindo sempre com o que o cliente necessita. É disto que trata a gestão da qualidade: a definição e a execução de estratégias de forma eficiente e eficaz, para cumprimento dos requisitos do cliente, tornando-se num instrumento essencial para a melhoria da qualidade.

Cada empresa utiliza as estratégias que mais se adequam aos seus casos, mas a norma ISO 9001:2008 vem definir linhas de orientação para sistemas de gestão da qualidade e seus requisitos.

De acordo com Meyer (1992)¹¹ a gestão da qualidade desenvolve-se em três fases:

¹¹ Arnoud De Meyer (1992), na sua obra “ Acrescentar Valor aos Produtos”

- A qualidade como ação corretiva: Inicialmente a gestão da qualidade era encarada como uma forma de evitar um problema específico, isto devido à existência de artigos defeituosos no mercado. As ações corretivas eram dominadas pelo “controlo de qualidade” que se caracterizava pela inspeção nos pontos de controlo do processo produtivo ou da receção das entregas dos fornecedores. Quanto mais defeitos eram detetados no mercado, menos era necessário gastar em ações de controlo de qualidade, tais como inspeções à entrada e à saída, ou em reparações.
- A qualidade como oportunidade: A gestão da qualidade evoluiu gradualmente desde a tentativa de corrigir problemas até à criação de oportunidades. Os estudos de Deming e Juran foram influenciadores para a mudança de paradigma do significado de gestão de qualidade. O foco passou a estar no controlo e estabilização dos processos para melhorar a produção, na planificação da qualidade durante o desenvolvimento do produto e do processo, e nas ações de melhoria constante, sem que para isso fossem necessários mais inspetores do controlo da qualidade.
- Gestão estratégica da qualidade: O nível ótimo de qualidade é quando se atingem “Zero defeitos” (Crosby, 1979), não só para reduzir os custos da não-qualidade, mas para ganharmos também uma boa imagem no mercado. Um produto com fama de uma boa qualidade no mercado cria uma boa imagem que favorece a introdução de gerações subsequentes desse produto. O facto de a Sony ser uma das marcas mais conhecidas do mundo é um bom exemplo das vantagens da qualidade. Mudar da garantia de qualidade como uma oportunidade para a gestão estratégica atingir o seu objetivo com o “Zero defeitos” pode originar a perda do seu valor como tarefa produtiva. A gestão passa por exigir uma organização totalmente diferente que inclua todas as unidades da empresa que criam valor desde o marketing e da produção até ao desenvolvimento.

Capítulo III – Controlo da Qualidade

Após uma breve elucidação sobre qualidade e gestão da qualidade, o controlo de qualidade é o fator essencial para a melhoria da qualidade numa organização.

Localizando o termo controlo da qualidade no espaço, este remonta ao início do século XX, sendo assim muito recente. Começou a ser usado como sinónimo para a “prevenção de defeito”. Nesta altura a prática era fazer a inspeção no final da produção, já o defeito tinha sido empreendido, conforme foi referido no capítulo anterior.

Segundo a abordagem de Ishikawa (1995) o “ciclo de controlo da qualidade” consiste na criação de equipas de trabalho que desenvolvem competências no sentido de reduzir ou combater os problemas relativos à qualidade, mediante a utilização das sete ferramentas estatísticas: Diagrama de Pareto, Diagrama de causa e efeito, Estratificação, Folha de verificação, Histograma, Diagrama de dispersão, Gráficos e cartas de controlo.¹²

Perspetivando a visão de outro autor, Juran (1991), o controlo da qualidade é um processo usado pelos departamentos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto. Este baseia-se no ciclo de controlo e consiste nas seguintes etapas:

1. Avaliar o desempenho operacional real.
2. Comparar o desempenho real com os objetivos.
3. Agir com base na diferença.

Juran subsiste numa trilogia, um gráfico que a seguir se apresenta, que contempla os três processos da trilogia da qualidade: planeamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade.

¹² Informação retirada da obra de Carvalho (2008). O impacto da gestão pela qualidade total no desempenho financeiro das empresas em Portugal. Dissertação de Mestrado em Gestão (Especialidade em Finanças Empresariais). Fac. de Economia da Univ. Coimbra.

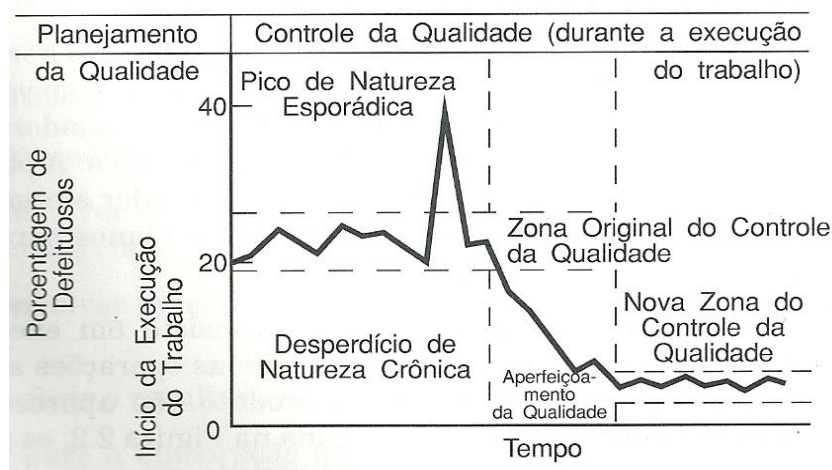


Figura 4 - A Trilogia de Juran

Fonte: *Controle da Qualidade – Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*, 1991

No que diz respeito ao gráfico, chamamos a atenção para verificar que os produtos vão sendo produzidos com deficiências num total de 20%. Dado que os grupos operacionais de laboração não conseguem afastar estes desperdícios crônicos, é executado o controle da qualidade para evitar que as coisas piores ainda mais. Também é focada a influência do “aperfeiçoamento da qualidade”, isto porque, aquando da implementação das melhorias para a qualidade, os desperdícios crônicos esperados descem consideravelmente.

O controle da qualidade consiste maioritariamente no seguinte:

- Sem uma parte do processo regulador, ou seja, inspeção do produto;
- O nome de um departamento que se dedica em tempo integral à função da qualidade;
- Os instrumentos, habilidades ou técnicas por meio dos quais são executadas algumas ou todas as funções da qualidade.

Ishikawa (1995) advoga, ainda, que as empresas com uma força de trabalho qualificada não requerem, necessariamente, um departamento de controle da qualidade, porque o controle e a melhoria da qualidade fazem parte da rotina de cada colaborador na organização. Portanto, a formação dos colaboradores é fundamental na melhoria da qualidade. Basta olharmos para a seguinte pirâmide do controle, editada por Juran, para verificar que os controles da qualidade acabam por abranger toda a organização:

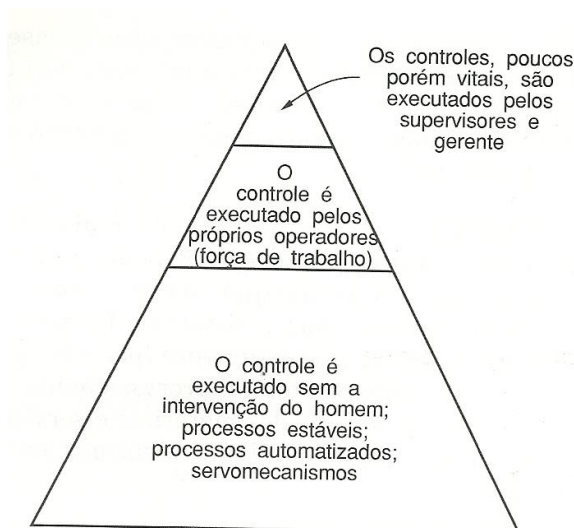


Figura 5 - Pirâmide do controle

Fonte: *Controle da Qualidade – Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*, 1991

3.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é um exemplo de um modelo de gestão pela qualidade total, criado por Deming (1986) para ensinar os japoneses sobre qualidade total. Este ciclo tende a ilustrar a atitude correta de perseguir com tenacidade os objetivos fixados.

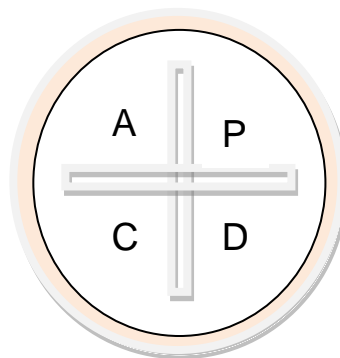


Figura 6 - A roda de Deming

Fonte: *Carlos Vasconcelos Cruz e Óscar Carvalho (1998)*

PLAN (Planejar) – O primeiro passo na melhoria da qualidade é a marcação de objetivos e o planejar das ações necessárias para os alcançar.

DO (Fazer) – Executar as ações planejadas.

CHECK (Controlar) – Comparar os resultados que se vão obtendo com os objetivos propostos.

ACTION (Agir) – Se as ações efetuadas não estão a ser eficazes, novas ações são necessárias para nos colocar no caminho dos objetivos.

4.1 Definição de Auditoria

Através de um pequeno enquadramento cronológico do termo auditoria, verificamos que até início da década de oitenta o trabalho de auditoria se baseava fundamentalmente na análise documental, de modo a validar e suportar os saldos das principais rubricas do balanço e das principais classes de transações. Adicionalmente era dado um relevo particular ao cumprimento dos aspetos legais e regulamentares. Contudo, o reforço da complexidade das operações das empresas, conjuntamente com o aumento da importância dos sistemas de informação suportados informaticamente veio alterar esta abordagem, sendo prestada uma maior atenção e relevância aos aspetos associados aos processos. Assim, em meados da década de oitenta, começam a ser implementadas metodologias orientadas para a análise dos processos críticos de negócio, passando o auditor a proceder à análise dos processos mais relevantes e suportando a sua opinião em testes de cumprimento, ou de conformidade, e trabalho substantivo. A segunda metade da década de oitenta do século passado caracterizou-se, de algum modo, nomeadamente nos Estados Unidos da América, pela existência de um conjunto de situações de insolvência de entidades de dimensão relevante (Laventhol e Horwath/Enron) e veio a colocar um conjunto de questões:

- Por um lado identificar quais as limitações do trabalho dos auditores que os tinham impedido de analisar tais situações atempadamente;
- Por outro lado quais as limitações das metodologias de gestão e como ultrapassar as mesmas.¹³

De acordo com a ISO 19011, auditoria é *“um processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respectiva avaliação objectiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos.”*

E nesta norma é feita uma divisão: auditorias internas e externas.

- *As auditorias internas por vezes denominadas auditorias de primeira parte, são conduzidas por ou em nome da própria organização para efeitos da revisão pela gestão e outras razões internas, podendo constituir o suporte para auto declaração de conformidade. Em muitos casos, especialmente em organizações mais pequenas, a independência pode ser demonstrada pela ausência de responsabilidade pela atividade auditada.*

¹³ Retirado do artigo de António Gonçalves, *A Evolução das Metodologias de Auditoria*, 2008

- As auditorias externas compreendem as que geralmente se denominam por auditorias de segunda e terceira partes. As auditorias de segunda parte são realizadas pelas partes com interesse na organização, tais como clientes, diretamente ou em seu nome. As auditorias de terceira parte são realizadas por organizações de auditorias externas independentes, tais como as que fazem registo ou certificação de conformidade com os requisitos da ISO 9001 ou ISO 14001, ou as que fazem certificação legal de contas.

Os seguintes princípios são base e fundamentais para o auditor:

- Conduta Ética: pilar do profissionalismo
Confiança, integridade, confidencialidade e discrição são essenciais para auditar
- Apresentação imparcial: obrigação de relatar com verdade e rigor
Constatações, conclusões e relatórios das auditorias refletem com verdade e rigor as atividades das auditorias. São relatados os obstáculos significativos encontrados durante a auditoria, assim como opiniões divergentes, não resolvidas, entre a equipa auditora e o auditado.
- Devido cuidado profissional: aplicação de diligência e de discernimento na auditoria
Os auditores atuam com o cuidado adequado à importância da tarefa que executam e à confiança neles depositada pelo cliente da auditoria e outras partes interessadas. Ter a competência necessária é um fator importante.

Os princípios seguintes estão relacionados com a auditoria, que por definição, é independente e sistemática.

- Independência: base para a imparcialidade da auditoria e para a objetividade das conclusões da auditoria
Os auditores são independentes da atividade a ser auditada e estão livres de preconceitos e de conflitos de interesses. Os auditores mantêm um estado de espírito objetivo ao longo do processo de auditoria para assegurar que as constatações e as conclusões da auditoria serão unicamente baseadas em evidências de auditoria.
- Abordagem baseada em evidências: método racional para chegar a conclusões da auditoria fiáveis e reproduzíveis num processo de auditoria sistemático.

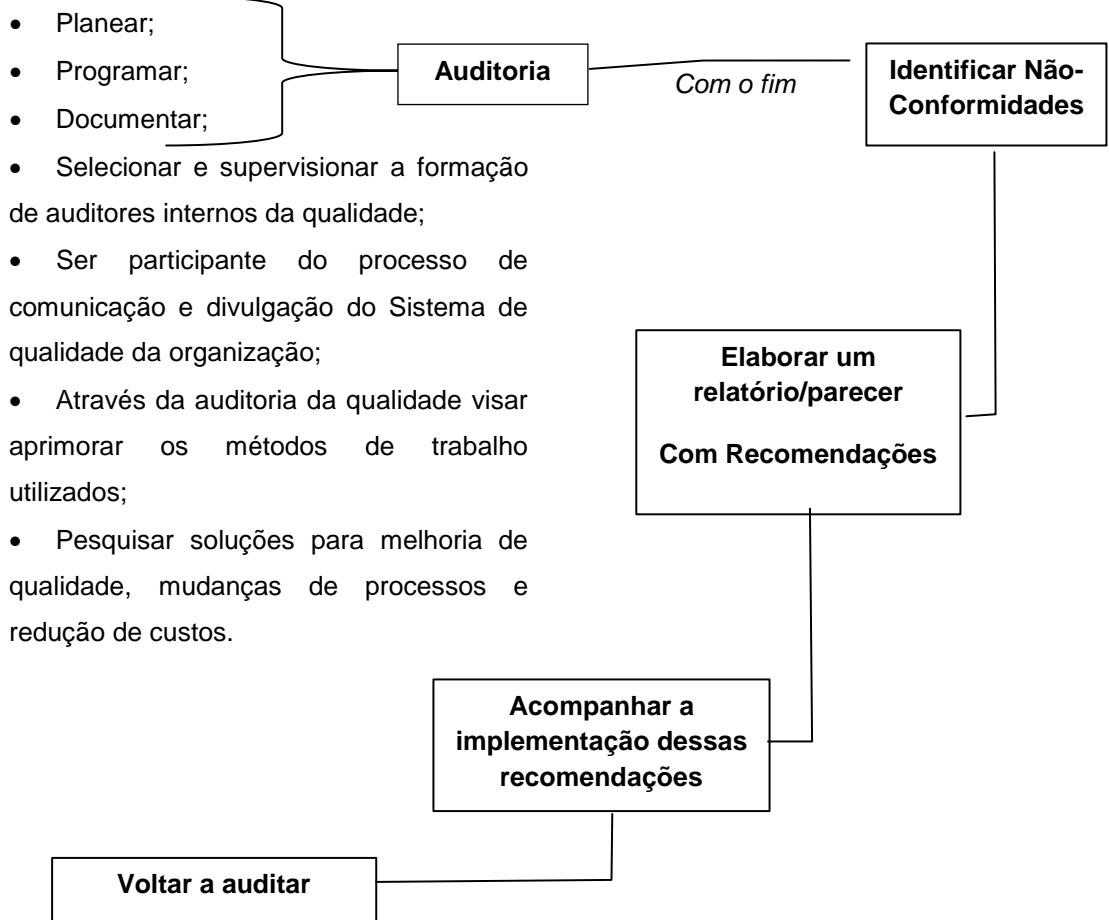
A evidência de auditoria é verificável. Baseia-se em amostras da informação disponível, dado que uma auditoria é conduzida num período de tempo finito e com recursos finitos. O uso apropriado da amostragem está intimamente relacionado com a confiança a depositar nas conclusões da auditoria.

4.2 Auditoria da Qualidade

“Avalie o seu serviço ou produto da mesma maneira que o cliente faz.” Jeffries, Evans e Reynolds (1996)

Do que se retira das várias definições de auditoria da qualidade, segundo Ramos (1991) esta passa por ser uma *“avaliação planeada, programada e documentada, executada por pessoal independente da área auditada, a fim de verificar a eficácia do sistema de qualidade implementado, através da constatação de evidências objectivas e da identificação de não-conformidades, servindo como mecanismo de realimentação e aperfeiçoamento do sistema da qualidade”*.

O que o auditor da qualidade tem de fazer:



4.2.1 Duas abordagens de Auditoria da Qualidade

No setor privado a auditoria da qualidade tem como fim emitir um relato, passando por planejar e executar testes de forma a constatar se existem erros relevantes e se são cumpridos os controlos implementados, de acordo com os autores identificados no capítulo anterior. No setor público executar auditoria da qualidade não pode ser uma visão patrimonial, mas passa por verificar o cumprimento de normas e contratos de relações comerciais, sendo principalmente os utilizadores da informação que focam a diferença com o setor privado, conforme a visão de Cruz (2007)¹⁴.

4.2.2 Importância da Auditoria da Qualidade

Dentro do conceito da auditoria da qualidade podemos considerar que se equipara à *auditoria operacional e de gestão*, sendo que esta desenvolve atividades de revisão, avaliação e emissão de opinião e resultados exercidos em linhas de negócio, produtos e serviços no horizonte temporal passado/presente. Estas auditorias têm uma vista das entidades por dois ambientes, externo e interno, e os seus focos de visão situam-se no presente/passado e presente/futuro da organização.

Apesar deste segmento de auditoria ser dos mais dispendiosos para a empresa e talvez não seja justificável em determinadas entidades pela sua dimensão, nas médias/grandes empresas vale a pena investir, pois o seu retorno assim o justifica. Mesmo nas entidades em que não se justifica ter uma auditoria da qualidade sistemática e periódica devemos colocar as seguintes questões:

- Como podemos nós ter a certeza de que determinado produto apresenta qualidade se não controlarmos?
- Quais são as diferenças para os produtos dos nossos concorrentes?
- O que podíamos melhorar?

Embora seja um serviço dispendioso, o seu custo é só um investimento inicial, dado que se preveem benefícios económicos futuros. Numa organização de pequena dimensão, a auditoria da qualidade, para além de ser um estudo de mercado, ajudaria na implementação de melhorias não só do produto e serviços da organização como em procedimentos internos. Utilizando para o exemplo a expressão “erros de simpatia” - que não é mais do que “*Quando, em cálculo matemático ou revisão ortográfica, passamos tantas vezes pelo erro – na tentativa persistente da sua deteção –, que não o identificamos como tal.*” - e assim acontece nas organizações, pois os erros humanos são tendenciais. Daí que essas organizações de pequeno porte devessem ponderar análises periódicas por alguém competente e independente

¹⁴ Pág. 32 do livro Auditoria Governamental

à produção, que verifique, com base em determinados requisitos já definidos, se os produtos finais estão ou não a cumprir os requisitos exigidos pelo cliente, identificando assim possíveis melhorias para atingir o objetivo principal “Zero defeitos” conforme referido no capítulo 3.

Quadro 1 - Vantagens e inconvenientes da avaliação externa

VANTAGENS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação mais objetiva; • Não é necessário os trabalhadores dedicarem-se às tarefas de avaliação; • Comunicação de resultados de forma mais rápida; • Melhor qualificação do avaliador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento de todo o funcionamento da organização; • Custos mais elevados; • Técnico mais suscetível de ser influenciado.

Fonte: Maria da Piedade Alves, 2009

Tal como referem vários autores, nomeadamente Juran, a qualidade é importante no sentido de marcar a diferença com os concorrentes, tendo assim influência na manutenção ou na aquisição de uma carteira de clientes e gerando impacto nos resultados duma organização. As organizações conseguem marcar a diferença pela relação preço/qualidade do produto, essencial para a manutenção das atuais relações comerciais e para potencializar novas. Para garantir a reputação da organização bem como a qualidade dos produtos, são implementados procedimentos e sistemas da organização sujeitos a acreditações/certificações. A acreditação não é mais do que um mecanismo de regulação técnica que estabelece e monitoriza a existência de um nível adequado de competência técnica para o exercício dessas atividades. (IPAC 2012) Este fenómeno resultou da concorrência das entidades que realizam a avaliação da conformidade no mercado (nacional e internacional), visto terem um impacto na sociedade e na economia.

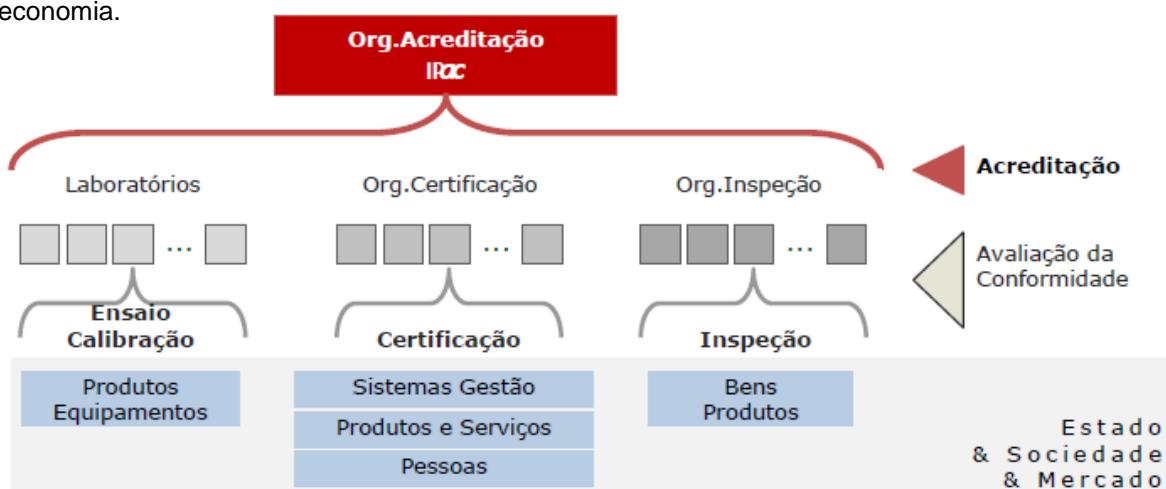


Figura 7 - Organograma de Acreditação - IPAC

Fonte: Relatório Anual 2011, IPAC

4.2.3 Alguns casos de ausência de qualidade:

Genericamente algumas causas de ausência de qualidade são:

- Má qualidade do produto antes da saída para o cliente;
- Mau desempenho do pessoal contratado;
- Inexistência de controlo nos procedimentos da execução da produção;
- Falha ou inexistência de controlos internos;
- Falta de controlo de prazos de entrega;

Devido ao aliciamento dos prémios de produtividade ou à ausência de incentivos, a maioria do pessoal fabril opta por maior quantidade de produção em vez de se preocupar com a qualidade do produto que está a produzir. Quantidade será sinal de qualidade? Como dizem os velhos ditados populares: “A pressa é inimiga da perfeição”, “Quanto mais rápido mais devagar”, “Mais vale poucos e bons, do que muitos e maus”.

Podemos observar o caso da tão conceituada empresa que faliu, *Laventhol* e *Horwath* (L & H). Um dos aspetos apontados para a sua falência foi o mau desempenho profissional, apesar do seu CEO, Robert Levine, contrariar esta opinião¹⁵. Este comportamento teve implicações na qualidade e na reputação desta grande empresa que foram postas em causa pelos seus clientes e pelo respetivo mercado comercial. Ao perder quota de mercado e clientela, acabou por falir.

Um caso antigo que se tem mantido como exemplo de sucesso na qualidade, gozando de boa reputação, é a Renault, no ramo automóvel. A política de qualidade em que assenta passa por 4 etapas: ouvir, garantir, durar e servir.

Ouvir – Estar atento às necessidades do cliente e transformar as suas necessidades em realidade; engloba igualmente ouvir as reclamações de clientes para angariar soluções de melhoria de produto e serviço;

Garantir – É aproximar-se o mais possível dos “Zero defeitos”. Possuem o lema “veículo fiável é um veículo bem fabricado”

Durar – Fabricar veículos que durem mais tempo, que não avariem e que envelheçam sem problemas. A Renault foi classificada no 2º lugar de excelência no relatório anual de 2009 da ADAC.

Servir – Significa, antes de mais, honrar os seus compromissos. Para isso pôs em prática “10 mandamentos” de qualidade para a venda e pós-venda, p. ex.: “Não fazer esperar um cliente mais de 2 minutos ao entrar na concessão”.

Também nos devemos debruçar sobre o caso da Enron (2001), a quinta empresa mais conceituada dos Estados Unidos, onde se verificaram manipulações na informação contabilística praticadas pela direção financeira. Verificou-se também que parte da

¹⁵ Retirado de Arthur Andersen et al., 1992

responsabilidade se deveu à empresa de auditoria, a Arthur Andersen (2002), empresa-modelo na área, sendo uma das Big Five (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernest & Young e a KPMG), que deu provas de total ausência de independência, e que dada a reputação que detinha no mercado era caracterizada pela sua eficiência e confiabilidade. No entanto, quando explodiu o escândalo, a Andersen foi sujeita a auditorias, constatando-se a cumplicidade com a Enron na criação de esquemas contabilísticos. Tratando-se de um risco para a imagem das empresas ter a Andersen como auditora, de um dia para o outro, estes últimos também ficaram sem clientes, tendo o seu trabalho perdido a credibilidade e confiança no mercado. Foi um momento difícil para os auditores em geral, pois perceberam quão rápido é o processo de decadência e aniquilação de um negócio de décadas, a partir do momento em que o seu trabalho perde o nível de credibilidade necessária. Nesta época, o grau de confiança nas informações fornecidas aos investidores tornou-se preocupante para o mundo inteiro. Surgiu, por parte do governo dos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley, que foi bem aceite pelos investidores, contudo os administradores mostraram-se retraídos quanto aos custos elevados da sua implementação.

Nos casos apresentados de fraude, para além da “má-fé” das empresas, houve ausência da independência por parte dos auditores. Porém, o desempenho do auditor deve regular-se pela objetividade, evitando conflitos de interesses com a empresa auditada. Nos casos evidenciados, apesar de haver uma certificação às contas por um auditor financeiro, esta não foi efetuada aos controlos internos, nem à qualidade dos produtos. Quem garante que os procedimentos internos da empresa são os mais corretos? Quem garante que a empresa tem capacidade de satisfazer as necessidades do cliente? E os produtos/serviços serão de qualidade? Estas empresas beneficiavam de uma boa reputação no mercado que foi perdida por uma falha de credibilidade na informação e nos serviços. O mesmo acontece atualmente na qualidade, em que se verifica que, cada vez mais, a procura de fornecedores prende-se com o facto de terem ou não certificação por uma entidade externa da qualidade dos produtos/serviços e procedimentos organizacionais, de acordo com o que nos diz Morais (2012)¹⁶.

4.2.4 ISO 9001:2008

a) Normas de Qualidade

Os sistemas de gestão da qualidade devem ser desenvolvidos por forma a cumprir os requisitos especificados por normas internacionais. As normas internacionais têm como objetivo principal avaliar a aptidão da organização para ir ao encontro de requisitos do cliente, regulamentares e os próprios da organização. As empresas ao obterem a certificação da norma, não garantem por si só a qualidade dos produtos, mas sim a garantia de um sistema de

¹⁶ Edição 07 Cem Palavras, Pág.2

gestão de qualidade que visa melhorar continuamente os processos que produzem os bens e os serviços da organização.

Esta referência é utilizada e consultada várias vezes por diversas pessoas, tratando-se de uma norma portuguesa de boas práticas que atualiza a NP EN ISO 9001:2000 traduzida pelo Instituto Português da Qualidade. É a versão portuguesa da Norma Europeia EN ISO 9001:2008, emitida pelo CEN, tendo o mesmo estatuto das versões oficiais.

Também poderíamos abordar as normas ISO 9000 e 9004, que nos expõem os princípios de gestão de qualidade. Todavia, para o tema tratado neste trabalho não teriam muita relevância.

A ISO 9001 trata dos Sistemas de gestão da qualidade, essencialmente dos seus requisitos. Não é intenção da norma impor uniformidade na estrutura dos sistemas de gestão da qualidade, mas sim apenas fornecer orientação para entendimento por parte das organizações dos requisitos associados a um sistema de gestão da qualidade eficaz. Esta norma especifica requisitos com o intuito de aplicação interna na organização, ou para certificação, ou para fins contratuais, e foca a eficácia do sistema de gestão de qualidade para ir ao encontro dos requisitos do cliente.

§ Requisitos Gerais

A organização deve:

- Determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a organização;
- Determinar a sequência e interação destes processos;
- Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes;
- Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos;
- Monitorizar, medir onde aplicável, e analisar estes processos;
- Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria continua destes processos.

§ Requisitos da Documentação

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- Um manual da qualidade;
- Procedimentos documentados e registos requeridos por esta Norma;
- Documentos, incluindo registos, determinados pela organização como necessários para assegurarem o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos.

Um dos pontos da norma relevante para este trabalho é o 6.2, gestão de *recursos humanos*. Aqui refere-se que o pessoal que desempenha trabalho que afeta a conformidade com os requisitos do produto deve ter competência com base em escolaridade, formação, *saber fazer* e experiência apropriados.

¹⁷**“6.2.2 Competência, formação e consciencialização**

A organização deve:

- *Determinar a competência necessária para o pessoal que desempenha trabalho que afeta a conformidade dos requisitos do produto;*
- *Onde aplicável, proporcionar formação ou empreender outras ações para atingir a competência necessária;*
- *Avaliar a eficácia das ações empreendidas;*
- *Assegurar que o seu pessoal está consciente da relevância e da importância das suas atividades e de como as mesmas contribuem para serem atingidos os objetivos da qualidade;*
- *Manter registos apropriados da escolaridade, formação, saber fazer e experiência;”*

Conforme abordamos, o pessoal tem muita importância na qualidade do produto na medida em que têm de *saber fazer* a sua atividade com zelo; caso contrário o produto pode não sair com a qualidade ou requisitos pretendidos pelo cliente.

¹⁸**“7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto**

A organização deve determinar:

- *Os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as atividades de entrega e posteriores à entrega;*
- *Os requisitos não declarados pelo cliente, incluindo os requisitos para a utilização especificada ou pretendida, onde conhecidas;*
- *Os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto;*
- *Quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização.”*

Para que haja qualidade é necessário haver um sistema na organização que a regule e controle. Esse sistema também deve ser verificado e supervisionado através de uma auditoria interna à qualidade, sendo esta auditoria aplicada a organizações que queiram ser certificadas pela qualidade.

¹⁷ Retirado da norma ISO 9001:2008, Página 15

¹⁸ Retirado da norma ISO 9001:2008, Página 16

¹⁹**8.2.2 Auditoria Interna**

A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para determinar se o sistema de gestão de qualidade:

- a) Está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização;*
- b) Está implementado e mantido com eficácia.*

(...) A seleção dos auditores e a condução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade ao processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

(...) A gestão responsável pela área auditada deve assegurar que são empreendidas sem demora indevida qualquer correção e ação corretivas necessárias para eliminar as não conformidades detetadas e as suas causas.”

²⁰**8.3 Controlo do produto não conforme**

A organização deve assegurar que o produto que não está conforme com os requisitos do produto é identificado e controlado para prevenir a sua utilização ou entrega involuntárias. Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir os controlos e correspondentes responsabilidades e autoridades para o tratamento do produto não conforme. Onde aplicável, a organização deve lidar com o produto não conforme de uma ou mais das seguintes formas:

- a) Empreendendo ações para eliminar a não conformidade detetada;*
- b) Autorizando a sua utilização, liberação ou aceitação sob permissão de uma autoridade relevante e, quando aplicável, do cliente;*
- c) Empreendendo ações que impeçam a utilização ou aplicação originalmente pretendidas;*
- d) Pela tomada de ações apropriadas aos efeitos, ou potenciais efeitos da não conformidade quando a não conformidade do produto é detetada depois da entrega ou depois do início da sua utilização.”*

Após uma análise e uma verificação do sistema de gestão da qualidade deve existir um planeamento de ações a implementar, as quais podem ser corretivas ou preventivas, dependendo se a intenção é corrigir algum erro já cometido, ou se a intenção é evitar situações de não conformidades iguais. Essas ações devem ser implementadas pela gestão da qualidade mas monitorizadas pelos auditores.

¹⁹ Retirado da norma ISO 9001:2008, Página 22

²⁰ Retirado da norma ISO 9001:2008, Página 23

²¹**8.5.2 Ações Corretivas**

A organização deve empreender ações para eliminar as causas das não conformidades com o fim de evitar repetições. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas.

Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir requisitos para:

- a) Rever as não conformidades (incluindo reclamações do cliente)*
- b) Determinar as causas das não conformidades;*
- c) Avaliar a necessidade de ações que assegurem a não repetição das não conformidades;*
- d) Determinar e implementar as ações necessárias;*
- e) Registrar os resultados das ações empreendidas;*
- f) Rever a eficácia das ações corretivas empreendidas.*

²²**8.5.3 Ações preventivas**

A organização deve determinar as ações para eliminar as causas de potenciais não conformidades, tendo em vista prevenir a sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos potenciais problemas.

Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir requisitos para:

- a) Determinar potenciais não conformidades e suas causas;*
- b) Avaliar a necessidade de ações para prevenir a ocorrência de não conformidades;*
- c) Determinar e implementar as ações necessárias;*
- d) Registrar os resultados das ações empreendidas;*
- e) Rever a eficácia das ações preventivas empreendidas.”*

²¹ Retirado da norma ISO 9001:2008, Página 23 e 24

²² Retirado da norma ISO 9001:2008, Página 24

4.2.5 ISO 19011:2011

Esta norma portuguesa também advém de uma norma europeia, sendo depois traduzida para português pelo Instituto Português da Qualidade. A versão de 2011, publicada a 15 de Novembro do mesmo ano substitui a versão de 2002.

A norma internacional 9001, conforme descrito acima, enfatiza a importância das auditorias como uma ferramenta de gestão para a monitorização e verificação da implementação eficaz de uma política da organização referente à qualidade/ambiente.

Esta norma estabelece orientações sobre a gestão de programas de auditorias, a condução de auditorias internas ou externas a sistemas de gestão de qualidade e/ou gestão ambiental, assim como sobre as competências e avaliação dos auditores.

A figura 8 ilustra o que prevê a presente norma, tal como também demonstra a aplicação da metodologia dos auditores: planejar, executar, verificar e atuar.

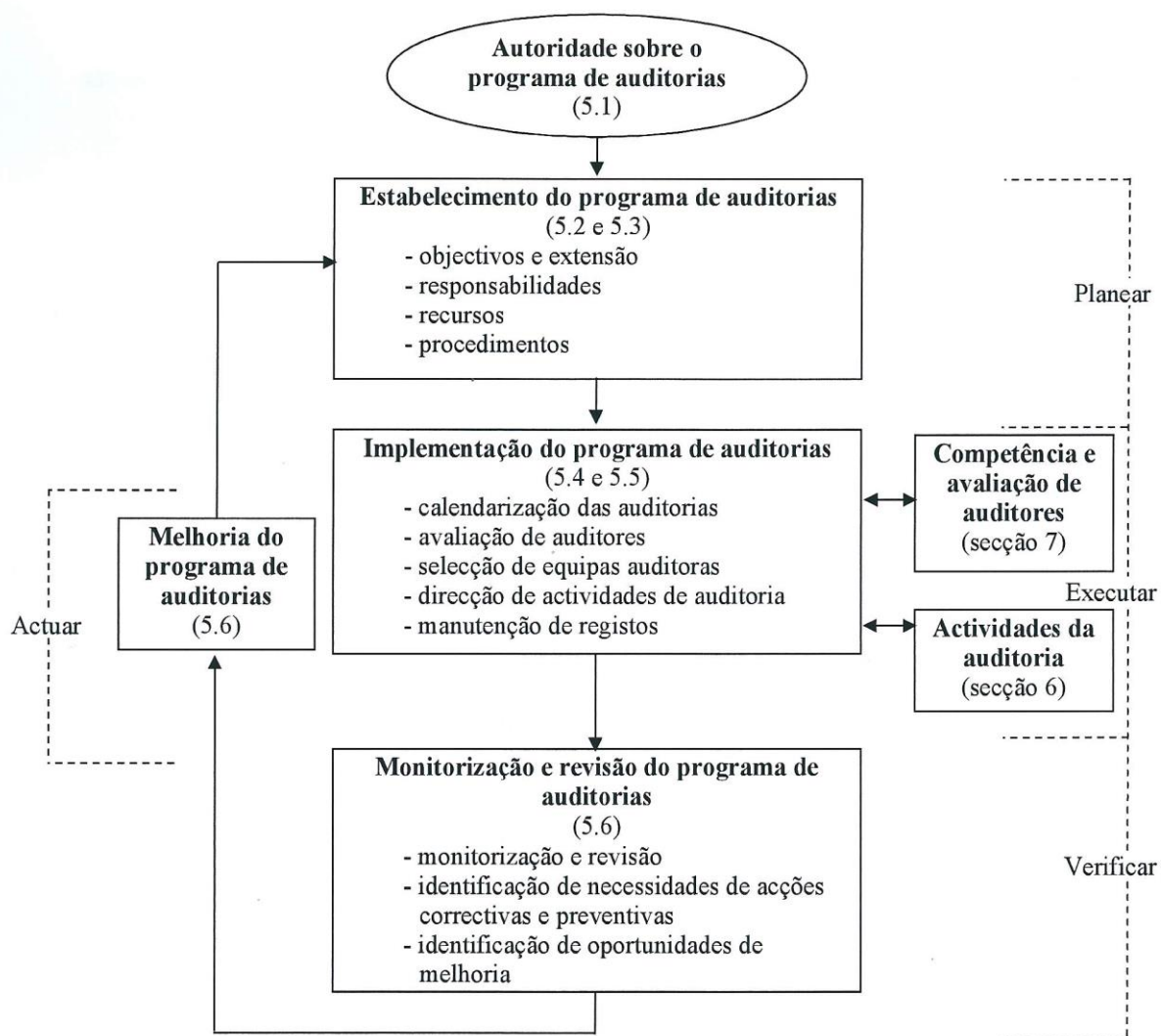


Figura 8 - Ilustração do fluxo do processo para gestão de um programa de auditorias

Fonte: NP EN ISO 19011, Pág 12

A secção 4 descreve os princípios de auditoria. Estes princípios podem auxiliar o utilizador a apreciar a natureza essencial da auditoria e são o preâmbulo necessário às secções 5, 6 e 7.

A secção 5 estabelece orientações sobre a gestão dos programas de auditorias e cobre questões como: atribuição de responsabilidades para a gestão de programas de auditorias, estabelecimento de objetivos do programa de auditorias, coordenação das atividades de auditoria e provisão dos recursos suficientes da equipa auditora.

A secção 6 estabelece orientações sobre a condução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, incluindo a seleção das equipas auditoras.

A secção 7 estabelece orientações sobre a competência necessária do auditor e descreve o processo de avaliação dos auditores.

Em suma, a revisão da literatura efetuada permitiu a seguinte síntese de questões a serem colocadas.

É primordial mencionar o contributo da revisão da literatura para elaborar o caso prático. Assim sendo, serão agora nomeadas as questões a serem colocadas quer aos colaboradores das empresas quer aos responsáveis do departamento da Qualidade, baseada numa hipótese global de relacionar a Auditoria de qualidade com o resultado de organizações (H1). Dentro desta hipótese global construímos várias questões desdobradas para “colaboradores” e “departamentos de qualidade”.

A sua fundamentação teórica é a seguinte:

- Colaboradores:

1. Conceito de Auditoria da Qualidade (Juran, 1991)
2. Conceito de Auditoria Financeira (Gonçalves, 2008)
3. Existência ou não de formação de qualidade (Ishikawa, 1995)
4. As questões que se vão enunciar basearam-se na escala de Likert, passando por avaliar numa escala de 1 (Pouco importante) a 5 (Muito importante) determinados fatores/ocorrências importantes numa auditoria de qualidade e/ou financeira estando estes indiretamente ou diretamente ligados aos diversos colaboradores:
 - ✓ Cumprimento das normas do SNC/IAS na organização. (Brás, 2010)
 - ✓ Processos de conferência de faturas na organização (Castanheira, 2004)
 - ✓ Análise ao resultado líquido na organização. (VanDerbeck & Nagy, 2001)
 - ✓ Verificação periódica dos investimentos efetuados na organização (VanDerbeck & Nagy, 2001)
 - ✓ Erros nos inventários físicos na organização. (Duarte, 2011)
 - ✓ Existência das não conformidades na organização. (Campanella, 1999)
 - ✓ Existência de controlos internos na organização (Pires, 2008)
 - ✓ Segregação de funções na organização (PricewaterhouseCoopers, 2005)
5. Qualidade nos resultados da organização (Juran, 1991)
6. Propostas de melhorias na qualidade de produto/serviços/procedimentos internos na organização. (OIT, 2011)

- Responsáveis da qualidade:

1. Verificação se a certificação da qualidade teve ou não impacto nos resultados. (Ribeiro, 2007)
2. Se sim, em que medida concretamente (Ex: Diminuição de defeituosos, diminuição de custos com não-conformidades, aumento das vendas, etc...) (Alves, 2009)

Capítulo VI – Caso Empírico

As metodologias separam-se em: quantitativas e qualitativas.

De acordo com Yin (1995) as metodologias quantitativas caracterizam-se por:

- Identificar propriedades;
- Medir e correlacionar escalas;
- Medir, comparar, explicar a variância;
- Explicações enfatizando propriedades e populações;
- Generalizações formais.

Ainda o mesmo autor Yin (1995) caracteriza as metodologias qualitativas por:

- Isolar casos;
- Observar sequências, testemunhos e contextos;
- Determinar padrões, selecionar e classificar;
- Compreensão com ênfase em generalidades;
- Generalizações naturalistas.

De acordo com Fonseca (2008) *“Em sociologia, investigadores quantitativos usam um conjunto de análises estatísticas e em certas situações, generalizações, para determinar o padrão dos dados e o seu significado, enquanto que investigadores qualitativos usam técnicas de fenomenologia e a sua visão do mundo para extrair significado. Resumindo, os investigadores adeptos de ambos os paradigmas usam técnicas analíticas para extrair significado (conhecimento). Entre alguns objectivos comuns aos investigadores de ambos os paradigmas, existe um que consiste na redução da dimensão dos dados disponíveis, ainda que através de metodologias diferentes. Assim, adeptos da metodologia quantitativa usam métodos estatísticos multivariados de redução de dados, sem perder informação relevante neles contida, como a análise factorial e análise de agrupamento (cluster analysis), enquanto adeptos da metodologia qualitativa optam por análises temáticas.”*²³

Este trabalho teve em conta alguns autores para seleccionar o método de estudo a utilizar, como o autor Yin (2005) e Quivy (1992). Yin (2005) é apologista que a análise qualitativa é a mais relevante, que o estudo do caso empírico em que *“O objectivo principal do caso [refere-se à colecta e ao armazenamento de documentos] é, novamente, fazer com que os dados possam ser prontamente recuperáveis para inspecção ou nova leitura”* (2005:131). O método de estudo de casos tem sido cada vez mais utilizado no âmbito das ciências humanas e socais como procedimento de análise da realidade (Serrano, 2004; Yin, 2005). Constata-se, também, que o estudo de caso oferece inúmeras possibilidades de estudo, compreensão e

²³ Retirado do seu artigo com o tema “Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação”

melhoria da realidade social e profissional, e devido a este fator no campo da investigação em educação o uso deste método é crescente (Serrano, 2004). Neste contexto de compreensão profunda de uma realidade, Yin (2005:13) define estudo de caso como *“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”* e acrescenta que para tal se podem usar múltiplas fontes para recolher evidências e informações (Yin, 2005), desde que sejam apropriadas e possibilitem compreender o caso no seu todo (Yin, 2005). É que o estudo de caso implica um conhecimento profundo da realidade investigada e, como tal, recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa.

A multiplicidade de critérios e características que compõem os estudos de caso conduzem a algumas classificações e tipificações. Assim, de acordo com os objetivos e a natureza das informações finais, Yin (2005) classifica os estudos de caso como:

- *Exploratórios*: quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados se dirigem ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade;
- *Descritivos*: quando há uma descrição densa e detalhada de um fenómeno no seu contexto natural;
- *Explicativos*: quando os dados tratam de determinar relações de causa e efeito em situações reais, ou seja de que forma os factos acontecem em função uns dos outros;
- *Avaliativos*: quando produz descrição densa, esclarece significados e produz juízos.

Considerando a ideia de Yin (2005) e também de Bogdan e Biklen (1994) podemos também ter 2 tipos de casos:

- *Múltiplo*: o investigador estuda uma realidade, um ambiente, enfim um caso.
- *Comparativo*: o investigador estuda dois ou mais casos.

Tem sido levantada a questão da fiabilidade (fidelidade) que se relaciona com a repetição das conclusões, isto é, com a possibilidade de outros investigadores com os mesmos instrumentos poderem obter resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno. Ora, no estudo de caso não só o investigador é, inúmeras vezes, o único instrumento do estudo, como também, o caso em si não pode ser replicado (Yin, 2005). Logo, para que seja reconhecida a fiabilidade no estudo de caso, Yin (2005) aconselha o investigador a efetuar uma descrição pormenorizada, rigorosa e clara de todos os passos do estudo, para que outros investigadores possam repetir os mesmos procedimentos em contextos similares (Yin, 2005).

Outro pronto é a questão do rigor ou da validade interna que devem ser justificados pela precisão das conclusões, na medida em que estas têm de traduzir com justeza a realidade investigada. Para tal, Yin (2005) diz que é possível e importante reduzir a subjetividade do investigador através de uma descrição densa das relações entre causas e efeitos e das inferências consideradas na investigação (Yin, 2005).

Por seu turno, Stake (2005) sugere que o estudo de caso pode ganhar em credibilidade se o investigador recorrer a estratégias de triangulação. Neste contexto e baseando-se em

Denzin (1978), Stake (2005) e Gómez, Flores e Jiménez (1996) existem cinco modalidades de triangulação, abaixo explicitadas:

- “1. *Triangulação de dados – utilizando uma grande variedade de fontes de dados em estudo.*
 2. *Triangulação do investigador – utilizando diferentes investigadores ou avaliadores.*
 3. *Triangulação teórica – utilizando diferentes perspetivas para interpretar um único conjunto de dados.*
 4. *Triangulação metodológica – utilizando múltiplos métodos para estudar um único problema.*
 5. *Triangulação disciplinar – utilizando distintas disciplinas para informar a investigação”*
- (Fonte: Gómez, Flores e Jiménez, 1996:70).

Assim, para uma possível triangulação devemos observar os métodos qualitativos defendidos por Quivy, que argumenta que a entrevista possibilita um “*grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos*” (Quivy e Campenhoudt, 1992:195) que constituem uma das grandes vantagens desta técnica.

O inquérito é igualmente um recurso metodológico que, não sendo “*melhor nem pior do que qualquer outro; tudo depende, na realidade, dos objectivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise*” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 188) permite recolher e analisar as opiniões de uma população sobre um determinado objeto de estudo. O inquérito por questionário, com questões pré-definidas faz com que os sujeitos se limitem a assinalar o seu grau de concordância ou discordância relativamente às afirmações apresentadas e coloca, não raras vezes, “*os inquiridos num continuum que vai de uma posição extrema à posição inversa*” e constitui, por isso, “*tanto um ponto de chegada de uma reflexão como o ponto de partida para análises ulteriores*” (Albarello et al, 1997: 52).

Considera-se que o inquérito permite a análise das opiniões e que esta análise pode conduzir ao conhecimento das atitudes na medida em que as primeiras se podem converter em atos “*socialmente significativos*” (Mucchieli, 1978: 39). O inquérito de administração direta ou indireta é um meio que permite recolher opiniões, valores e modos de vida dos atores que fazem parte do objeto de estudo e que reflete, de certa forma, “*a cristalização de toda a reflexão precedente*” para se ter, posteriormente, em conta “os resultados” e a verificação “automática” de hipóteses teóricas e as análises que estas apontam (Albarello et al., 1997: 52-54). Em suma, o inquérito permite “*quantificar uma multiplicidade de dados e proceder, por seguinte, a numerosas análises de correlação*” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 191). E, embora se saiba que “*alguns fenómenos sociais, certas atitudes, determinadas opiniões, não podem ser descobertas directamente*” (Albarello et al., 1997: 52-54) e que “*há, bem entendido, circunstâncias em que o inquérito [...] é impossível ou pouco recomendável*”, uma vez que “*seria absurdo a ele recorrer para analisar o funcionamento de uma sociedade restrita*”. Para Boudon (1990: 50) o inquérito tem sido visto como o instrumento que permite “*a partir da amostra, tirar conclusões consideradas representativas da população como um todo [...] de modo a poder descrevê-las, compará-las, relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características*” e para outros o inquérito não é visto desta maneira

(Bell, 2002: 26). Assim, o inquérito é um processo ou uma técnica metodológica que permite proceder à captação de “um conjunto de discursos individuais”, à sua “interpretação” e à sua “generalização” permitindo, a partir daí, a construção teórica dos “*indicadores gerais de uma determinada realidade*” (Ghiglione e Matalon, 1993: 2). O inquérito torna-se assim também numa metodologia quantitativa.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992), “*O questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio.*”

6.1 Metodologia adotada

Ao longo deste trabalho o que se pretende analisar é a auditoria da qualidade e o seu impacto nos resultados das organizações. O objetivo é verificar o relacionamento entre a auditoria da qualidade e a vertente financeira da empresa, pois ambas têm um objetivo comum: aumentar o valor da empresa.

Seguimos os princípios de Fonseca (2008) que defende que conciliando a metodologia qualitativa com a metodologia quantitativa, obteremos um resultado mais consistente, uma vez que a *união traz maior qualidade à investigação*²⁴.

Assim, numa *perspetiva quantitativa*:

Partimos da análise a um questionário de resposta fechada, dirigido a profissionais de vários grupos distintos de atividades dentro das organizações, seguindo as metodologias defendidas por Quivy (1992), tal como mencionamos anteriormente na descrição da literatura adotada.

Com vista a facilitar as respostas e a recolha destas, escolhemos uma ferramenta do Google para criar um formulário a partir do questionário previamente elaborado. Foram depois selecionados 300 profissionais, para os quais enviamos via e-mail um link para o referido formulário do Google.

As respostas a este questionário foram recolhidas, agrupadas e depois analisadas estatisticamente.

Este tipo de análise foi:

- § Não-experimental: uma vez que se trata de uma observação passiva dos fenómenos não podemos manipular a variável dependente, ou seja, não podemos modificar as respostas.

²⁴in *Os Métodos Quantitativos na Sociologia* – Página 14

§ Transversal e intemporal – porque os dados foram colhidos entre dois momentos (Julho e Setembro de 2012) e o público-alvo é indiferenciado, participando nesta investigação desde pessoal operário não qualificado até ao gestor de topo.

§ Investigador não participante – Não querendo influenciar os resultados, o envio do questionário e a recolha das suas respostas foi feito através da internet, via e-mail. Desta forma a contribuição por parte do investigador no ciclo normal de trabalho do inquirido era mínima.

Numa perspetiva qualitativa:

Seguindo os princípios defendidos por Yin (1995) que dão maior relevância ao fator qualidade, efetuámos uma entrevista *online*, de resposta aberta, pois existirá uma questão de opinião na qual os inquiridos podem explicar as suas experiências. Dirigimo-nos a técnicos de qualidade nas empresas.

Baseando-nos na análise de Pinto e Pinto (2011), dirigimo-nos a departamentos de qualidade de organizações certificadas na ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade). Pretendemos com esta análise apurar se a certificação teve ou não impacto nos resultados (análise quantitativa), fazendo um apuro de percentagens a favor e contra, questionando também em que fatores a certificação teve impacto (análise qualitativa).

6.2 Perspetiva Quantitativa

6.2.1 Definição da Amostra

Questionários a diversos profissionais

Foi elaborado um questionário dirigido a diversas áreas profissionais e de negócio, sendo este útil para demonstrar até que ponto estão os vários funcionários de uma organização sensibilizados para a “qualidade”. O questionário foi feito a funcionários de várias empresas, sendo elas: Empresa A; Empresa B; Empresa C; Empresa D; Empresa E; Empresa F; Empresa G; Empresa H; Empresa I; Empresa J; entre outras.

Enviaram-se 300 questionários, tendo-se obtido 109 respostas válidas que correspondem a 36% da população analisada, o que consideramos ser uma amostra razoável.

As questões colocadas englobam questões diretas (Sim/Não), questões de avaliação que graduam determinado tópico numa escala indicada no princípio de cada questão. Alerta-se que na questão 4 se utilizou uma escala de 1 a 4 graus com uma importância ascendente, limitando para que não haja um grau intermediário, é ou não é, importante. Contudo na questão 5 “importância da qualidade”, sendo um tema pioneiro com que nem todos os profissionais podem estar familiarizados ou mesmo ter certezas, optamos por uma escala de 1 a 5 graus de importância.

6.2.2 Agrupamento das profissões por setor de atividade:

Do subcapítulo 0.1 deste trabalho, questionei (1ª questão) “os colaboradores da organização sabem o que é qualidade?” porque na investigação do presente estudo pretendemos abranger as diversas áreas de negócio, as diversas funções dentro de uma organização, como também os vários graus de hierarquia, tornando-se relevante abranger toda uma diversidade de pessoas, porque de acordo com Juran, 1991 (evidenciado no nosso subcapítulo 1.3) a qualidade deve estar presente e ser do conhecimento de toda a organização, de todos os colaboradores, devendo estes estar sensibilizados para o tema e terem conhecimento das consequências nos resultados da organização.

Com base nas respostas recebidas, agrupamos as profissões com base nos códigos de classificação portuguesa de profissões disponível no INE. Daí podemos retirar os seguintes grupos:

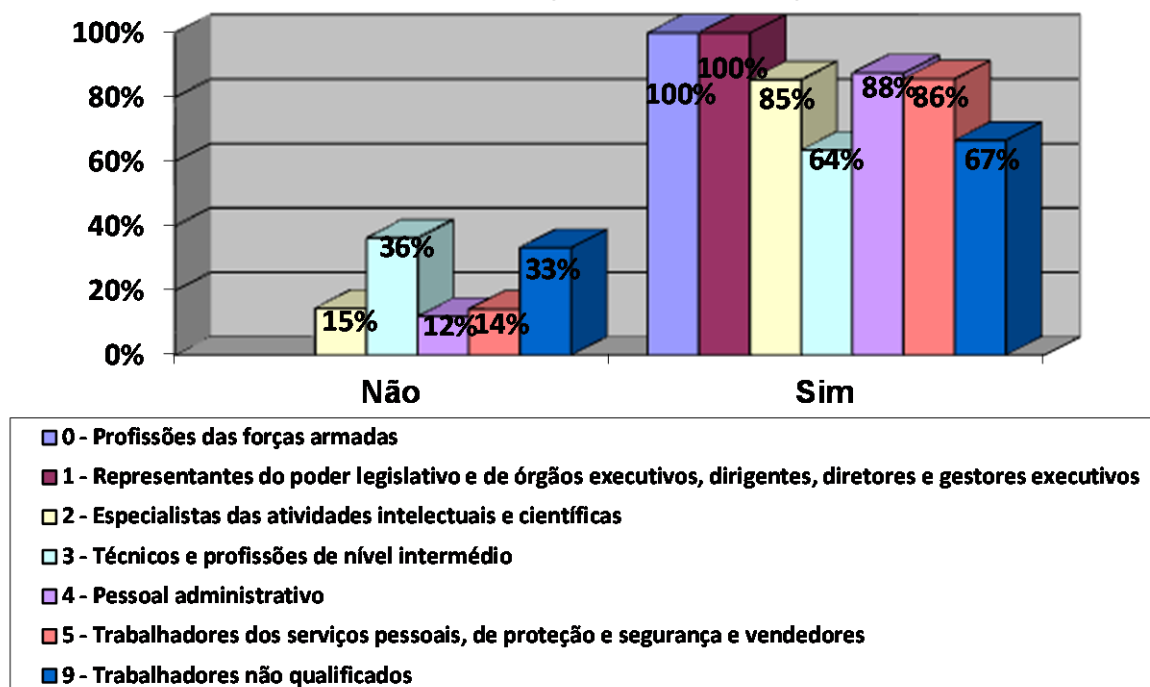
Quadro 2 – Total de respostas por grupo de atividade de acordo com o INE

Código Atividade	Descrição	Nº Pessoas que responderam
0	Profissões das forças armadas	2
1	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	6
2	Especialistas das atividades intelectuais e científicas	55
3	Técnicos e profissões de nível intermédio	11
4	Pessoal administrativo	7
5	Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	7
9	Trabalhadores não qualificados	21
Total		109

6.2.3 Análise por profissões:

1ª Questão

Gráfico 1 - Sabe o que é auditoria da qualidade?



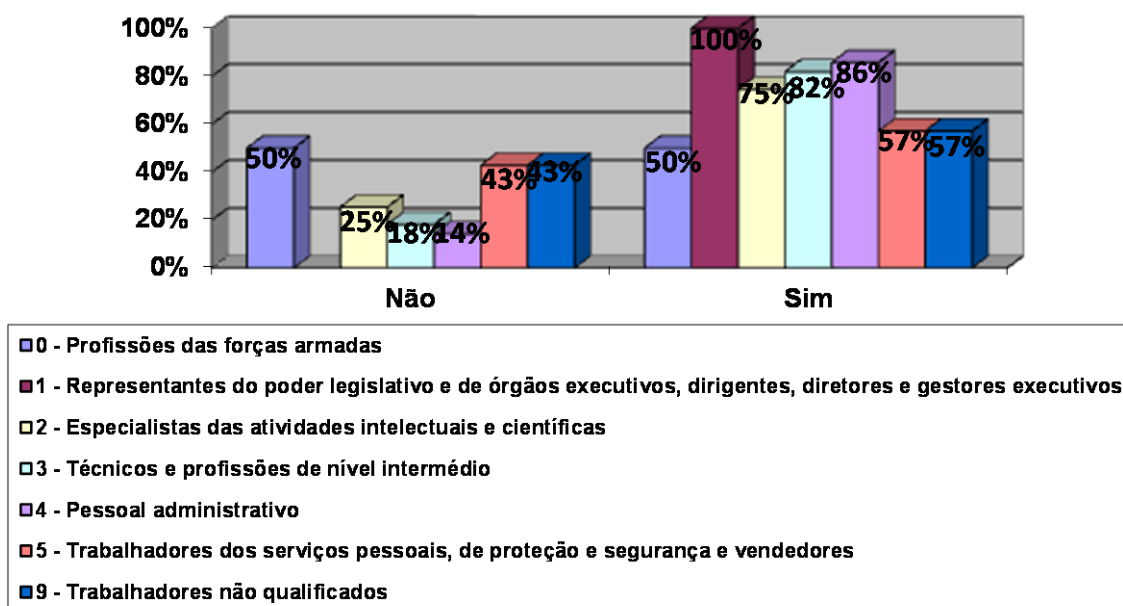
Fonte: Elaboração Própria, 2012 a partir de Juran (1991)

Seguindo a teoria de Juran (1991), a função da qualidade deve envolver toda a organização e estando perante uma auditoria à qualidade, todos serão sujeitos a análise. Aachamos útil para o presente estudo saber se todas as pessoas inquiridas têm conhecimento desta definição. Como podemos verificar pelas respostas obtidas, a definição de auditoria da qualidade não é totalmente “estranha” para a generalidade das pessoas, tendo de alguma forma conhecimento ou ligação com esta ciência empresarial, havendo 89 respostas “sim” e 20 respostas “não”.

Fazendo uma abordagem por profissão/ área de negócio, verificamos que a grande maioria das atividades profissionais têm pelo menos uma ideia do que se trata quando falamos de auditoria da qualidade, dado que em todos os grupos verificamos pelo menos um “sim”. As funções em que se verifica maioritariamente saberem pouco sobre esta ciência social são as ligadas aos técnicos e profissões de nível intermédio (abarcando 2 eletricistas, 7 escriturários/administrativos). Desta falta de conhecimento pode-se concluir que não sabem o que é auditoria da qualidade; contudo, não podemos generalizar que não sabem o que é qualidade, apenas podemos supor que não exista auditoria da qualidade nestas organizações.

2ª Questão

Gráfico 2 - Sabe o que é auditoria financeira / certificação legal de contas?



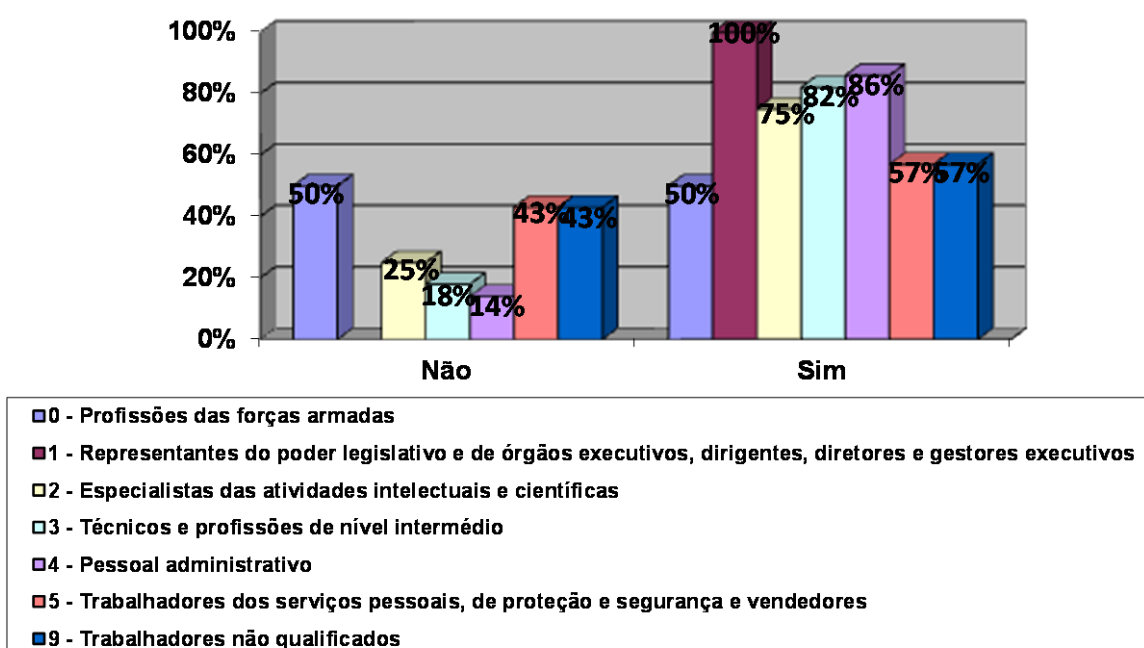
Fonte: Elaboração Própria, 2012 a partir de Gonçalves (2008)

Pelo que observamos no capítulo 2 e de acordo com a literatura, o termo qualidade é recente (Carlos Vasconcelos Cruz e Óscar Carvalho, 1998), enquanto o termo auditoria foi evoluindo (Gonçalves, 2008) a partir da ideia do fiscal financeiro, caracterizado por trazer alguns aborrecimentos e trabalhos acrescidos. Esta definição é a mais adotada pela generalidade das pessoas.

Curioso foi verificar que um maior número de pessoas sabem o que é auditoria da qualidade (89 pessoas) em detrimento do que é auditoria financeira (79 pessoas). Torna-se invulgar e até interessante observar que um maior número de pessoas está familiarizado com a auditoria da qualidade, sendo esta uma “adolescente” nas ramificações da auditoria, uma vez que a sua manifestação remonta ao pós 2ª Guerra Mundial. Contudo, podemos nesta comparação concluir que a auditoria da qualidade está a “ganhar cada vez mais terreno” face à auditoria financeira, ocupando uma posição forte no mercado.

3ª Questão

Gráfico 3 - Na sua organização houve alguma formação sobre "qualidade"?



Fonte: Elaboração Própria, 2012 a partir de Ishikawa (1995)

Tal como é referido no subcapítulo 1.3, “ a qualidade não é estanque”, está em constante mudança mediante as variadas necessidades dos clientes. Nesta área, é necessária uma formação constante e atualizada, tal como diz Ishikawa (1995) “ (...) porque o controlo e a melhoria da qualidade fazem parte da rotina de cada colaborador na organização. Portanto, a formação dos colaboradores é fundamental na melhoria da qualidade”. Assim, os colaboradores da organização devem estar a par das mudanças, para que exerçam o seu trabalho com zelo e com o intuito de atingir os “zero defeitos” (Crosby, 1979). Tal como Crosby cita na sua obra de 1979, “Qualidade é o trabalho de cada um e de todos”.

Apesar de anteriormente verificarmos que a maioria da amostra está familiarizada com a definição da auditoria da qualidade, mais de metade da amostra não tem formação em qualidade, num total de 54 pessoas nas 109 respostas. Pode-se verificar que a maioria das organizações não está a sensibilizar os seus colaboradores para a qualidade.

4ª Questão

Quadro 3 - Média das respostas de classificação de importância de 1 a 4 (1 - Pouco; 4 - Muito)

		Grupos por classificação de profissões						
		0	1	2	3	4	5	9
4.1	Cumprimento das normas do SNC/ IAS	4,00	3,00	3,69	3,86	3,57	2,80	3,67
4.2	Processos de conferência de faturas	3,00	3,83	3,49	4,00	3,86	3,57	3,75
4.3	Análise ao Resultado Líquido do Exercício	4,00	3,50	3,50	4,00	3,57	3,43	3,62
4.4	Verificação de investimentos efetuados	3,00	3,50	3,37	3,89	4,00	3,50	3,92
4.5	Erros nos inventários físicos	3,50	3,33	3,23	3,60	3,00	3,57	3,25
4.6	Existência de não-conformidades	3,00	3,50	3,35	3,64	3,71	3,71	3,38
4.7	Existência de controlos internos	3,00	3,83	3,38	3,73	3,43	3,33	3,47
4.8	Segregação de funções	2,50	3,00	3,29	3,75	3,00	3,20	3,47

Fonte: Elaboração Própria, 2012

Como irá ser referido, os fatores identificados no quadro 3 e 4, estão, de alguma forma, direta ou indiretamente ligados à qualidade numa organização. *“Assim, para avaliar o seu grau de importância de cada um deles optou-se pela utilização da escala de Likert, por ser a mais utilizada quando se aplicam questionários de opinião, já que originam informação de uma forma ordenada (Daykin e Moffatt, 2002) ”*²⁵.

O quadro 3 reflete a média das respostas quanto ao grau de importância dos diversos fatores.

Questão 4.1 – Cumprimento das normas do SNC/IAS

No subcapítulo 4.1, definimos a auditoria como “um processo sistemático, independente e documentado”, aplicando-se à auditoria da qualidade e financeira. Tal como pela definição da ISO 19011, as auditorias externas passam por verificar a “conformidade com os requisitos da ISO 9001 ou da ISO 14001, ou as que fazem certificação legal de contas”.

Corroborando o acima referido, e tendo em consideração a sua elevada importância para esta investigação Brás (2010) afirma que: *“Desde 2005, através da publicação do Decreto-Lei nº 35/2005, de 17 de Fevereiro, as sociedades cujos valores mobiliários estejam admitidos à negociação num mercado regulamentado de qualquer Estado-membro são obrigadas a elaborarem as suas demonstrações financeiras de acordo com as normas internacionais de contabilidade. Todavia, quer a aplicação desse Regulamento (adopção das normas internacionais de contabilidade) quer agora a aplicação do SNC, ambos visam atender*

²⁵ Retirado do artigo “A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal”, na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, dos autores José Castro Pinto e Ana Lúcia Pinto, 2011

às crescentes necessidades em matéria de relato financeiro. No caso particular dos mercados de capitais, o relato financeiro é determinante no processo de comunicação entre as entidades e os potenciais investidores. Estes necessitam de escolher quais as melhores oportunidades de negócio disponíveis no mercado e, por outro lado, as entidades necessitam de financiar o seu negócio.”

Das 109 respostas válidas, 32 pessoas não sabem nada acerca deste ponto, concentrando-se essencialmente 16 respostas no grupo 2 (Especialistas das atividades intelectuais e científicas). Este grupo é o que mais peso tem na amostra dado que, conforme podemos verificar no quadro 2, temos no total 55 pessoas englobadas. Apesar de ser o grupo onde se enquadram os profissionais de contabilidade, aqui são igualmente incluídos os docentes que podem ou não ter conhecimento deste tema. Contudo, podemos resumir que a avaliação é satisfatória, pois constata-se que este fator é relevante para a organização, visto que em média as respostas concentram-se acima dos 2,5º de relevância.

Questão 4.2 – Processo de conferência de faturas

Ao longo do presente trabalho analisamos simultaneamente 2 grandezas: qualidade e financeira. Na auditoria a estas duas grandezas, quer numa quer noutra, o processo de conferência de faturas é um dos critérios de avaliação. Na financeira, porque se a fatura não for bem conferida trará implicações nos resultados. Simultaneamente, e no que toca à qualidade, é sinal que falhou algum dos procedimentos internos ou de supervisão, sendo necessário verificar onde foi a falha para se tomarem medidas corretivas, salvaguardando possíveis repetições (subcapítulo 4.2.4).

De acordo com Castanheira (2004), o processo de conferência de faturas é uma função importante, mas contudo caracterizada por:

- Consumir muitos recursos humanos e materiais;
- Ser de eficácia duvidosa e vulnerável a falsificações.

Assim pode-se concluir que se trata duma área que necessita de muita supervisão.

Pela análise ao quadro 3, podemos verificar que este procedimento é considerado importante para a amostra estudada, dado que 86 profissionais (79% da amostra) responderam, em média, acima dos 3 graus de relevância.

Efetivamente, o processo de conferência de faturas é muito importante na medida em que acaba por exigir uma maior eficiência no processo de compra e venda, sendo necessário que todos os passos dos procedimentos de compras e vendas sejam cumpridos. Baily et al. (2000) também concordam que o processo de compras cada vez mais influencia a tomada de decisões estratégicas das empresas, pois as compras começam a ser vistas como uma área de agregação de valor; assim pode-se concluir que um processo de compra eficaz (desde a sua procura no mercado até à chegada da fatura) pode trazer benefícios à empresa.

Das 109 respostas, apenas 23 responderam que nada sabem sobre o assunto.

Questão 4.3 – Análise ao Resultado Líquido do Exercício

É do conhecimento geral que todas as sociedades comerciais têm como finalidade atingir maior lucro, obter o melhor resultado possível. O resultado deve ser analisado quer numa auditoria financeira quer numa auditoria da qualidade. Conforme referimos no subcapítulo 1.4, a melhoria na qualidade não só beneficia o cliente, como também a empresa que passa a trabalhar num ambiente de preocupação com a qualidade, vendo os seus custos de não-qualidade reduzidos, apesar da necessidade de um investimento inicial.

O texto Contabilidade de Custos do autor Edward J. VanDerbeck & Charles F. Nagy (2001), refere-nos que é importante periodicamente medir e comparar resultados, com o objetivo de um planeamento atempado de decisões, conseguindo também concluir as rubricas com variações mais significativas, constatando quais as causas.

Através do quadro 3 podemos constatar que em média a amostra acha este fator relevante para a organização, dado que na generalidade o grau é acima dos 3,5. Também podemos retirar que, das 109 respostas válidas, apenas 25 profissionais não sabem nada sobre o assunto (equivalente a 23% da amostra).

Questão 4.4 – Verificação de investimentos efetuados

É relevante uma análise e uma avaliação periódica aos investimentos efetuados pela organização, pois no momento da sua aquisição podem ser rentáveis e ao longo do tempo tornarem-se inúteis e desperdiçadores de dinheiro na sua manutenção. Tal como nos diz Silva (2006)²⁶, *“Em países desenvolvidos, este trabalho é realizado de maneira constante, pois uma estrutura patrimonial evoluída e que não gere custos desnecessários, tais como manutenções frequentes, produção parada, acidentes de trabalho, entre outros, reflete diretamente nos resultados obtidos.”*

Do quadro 3, podemos retirar que em média este fator é considerado relevante pela amostra, dado que as respostas situam-se entre os 3 e os 4. Contudo também verificamos que 28 profissionais não estão sensibilizados para este fator.

Questão 4.5 – Erros nos inventários físicos

Na rubrica de inventários existem duas vias de contagens físicas: os inventários permanentes (1 vez ao ano) e os inventários intermitentes (1 vez ao mês). Todas as organizações são obrigadas, pelo menos uma vez ao ano, a fazer uma contagem física dos seus inventários, sendo este um procedimento também relacionado com a qualidade, tal como foi evidenciado no subcapítulo 4.2.3 - o caso da ENRON por empolamento de ativos.

²⁶ Página 5 do seu artigo “Gestão Eficiente do activo imobilizado e seus reflexos dentro de uma organização”, publicado na Revista Científica de Ciências Contábeis Edição Outubro 2006,

No quadro 3 verificamos que na generalidade a amostra acha importante este tipo de erro na organização, visto que em média as respostas situam-se entre o 3 e o 3,5. Também verificamos que relativamente a este fator apenas 15 profissionais (equivalente a 14% da amostra) não opinam sobre o mesmo. Constatando-se assim, na amostra, que as contagens físicas são um procedimento interno que acaba por abranger grande parte das organizações.

Podemos concluir da amostra que, com uma situação de erro na contagem, para além de não passarmos uma imagem verdadeira e apropriada da empresa, corremos o risco de prestarmos ao cliente uma informação errada da mercadoria em stock, gerando uma perda de credibilidade. No departamento da qualidade este procedimento é muito importante permitindo a possibilidade de confrontar o saldo final no programa de controlo de stocks com a mercadoria existente, verificando assim o nível de controlo das entradas e saídas de material. Assim nos refere Duarte (2011), *“A análise de inventários é em minha opinião, uma das áreas com maior susceptibilidade de ocorrência de erros ou desvios á realidade. O procedimento mais comum para proceder à análise de inventários é a contagem física. As dificuldades inerentes às contagens físicas podem variar segundo o método de armazenagem do cliente, a forma como as existências estão dispostas e identificadas, a periodicidade com que são efectuadas contagens de controlo, ou se existe ou não cessão da actividade do cliente durante as contagens.”*

Questão 4.6 – Existência de Não-Conformidades

O tópico das não-conformidades é abordado nos subcapítulos 1.4 e 4.2.4. Existe não-conformidade quando há ausência da qualidade, quando algo falhou, isto é, quando o serviço não é prestado no prazo acordado, quando o material não vai nas condições exigidas pelo cliente ou quando não cumpre todos os requisitos exigidos. De acordo com Miranda (1994), *“(...) conceito básico de qualidade(...) adequação ao uso e ausência de defeito.”* Esta falha implica custos para a empresa, que segundo Campanella (1999), *“Custos da não-qualidade (falhas internas e externas), são os gastos relacionados com as falhas na produção, gerado por ineficiência das ferramentas da qualidade, ou outra falha qualquer no fabrico”.*

Da amostra analisada constatamos que este fator é relevante na organização, porque se verifica que as respostas se situam acima dos 3 graus de relevância. Também se verifica que apenas 15 pessoas (14% da amostra) não sabem nada sobre o tema, o que é animador, constatando que pelo menos 86% da amostra está sensibilizada para o termo das “não-conformidades”, o que demonstra que percebem a sua importância ao longo de um processo de fabrico/prestação de serviço; isto porque as não-conformidades trazem encargos financeiros mas também outras perdas de cariz qualitativo, por exemplo, a reputação junto dos clientes.

Questão 4.7 – Existência de controlos internos

No capítulo 3 salientamos a importância a alguns procedimentos de controlo interno.

Segundo o dicionário da Porto Editora, controlos são “*inspeção; fiscalização; verificação de documentos ou serviços; verificação do bom funcionamento (de máquina ou sistema); vigilância exercida sobre o comportamento de alguém*”, e interno “*de dentro; interior; intrínseco*”. O livro “Verreching Van Domeine” publicado no início do século XVII por Simon Stevin, que trabalhou como contabilista e auditor, destaca a importância do que o próprio designou como “mecanismos engenhosos” e que hoje denominamos de controlos internos (Geijsbeek⁹, citado por Lee, 1971: 157). Apesar destas raízes antigas, em que se suportam os atuais procedimentos de controlo interno, foi, de acordo com Brown (1962), citado por Heier et al. (2005), apenas em 1905 com a publicação por Lawrence Dicksee do seu livro “Auditing” que teve início o reconhecimento da importância dos controlos internos. (Ana Pires, 2008)

De acordo com Russo (2004), controlo interno é um “*conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e acções, usados de forma sistemática pelas empresas/organizações nos seus sistemas de processamento de transacções e sistema contabilístico, que devem ser permanentemente ajustados para assegurar:*

- *O cumprimento das normas legais e regulamentos internos;*
- *A protecção dos Ativos e da informação;*
- *A economicidade, eficiência e eficácia de gestão;*
- *A adequada contabilização e divulgação das operações e da situação económica e financeira.”*

Os controlos internos são importantes para a organização, de acordo com os fatores acima apontados, contudo William McDonough (2004) resume-nos “*Um bom controlo interno é um dos mais efetivos dissuasores da fraude...*”, retirado da página 1 do trabalho de Emília Rocha Gomes (2011), *A importância do controlo interno*.

No quadro 3 podemos verificar que em média este fator é relevante para os profissionais das organizações estudadas na amostra, demonstrando que apenas 12 profissionais (11% da amostra) não sabem nada sobre o assunto.

Questão 4.8 – Segregação de funções

No capítulo 3 em que se aborda o controlo da qualidade, um dos passos a analisar é a supervisão, supervisão não no sentido lato da hierarquia, mas sim no sentido de funções dependentes se controlarem entre si. De acordo com Russo (2004) a segregação de funções consiste na:

- *Execução das transações (função operacional) deve estar separada dos respetivos registos contabilísticos (função contabilística), isto é, um empregado não deve ter ao mesmo tempo o controlo físico das transações e/ou dos ativos e o seu registo. A segregação de funções deve fazer-se não só entre secções como entre empregados da mesma secção. Mesmo com sistemas informatizados, em que a introdução dos dados nos sistemas operacionais e de*

informação é feita pelo departamento que realiza as transações, o controlo do registo contabilístico é da responsabilidade da área de Contabilidade.

- Nenhum empregado da empresa deve ter sob o seu controlo todo o ciclo de uma operação/transação comercial. As operações devem ser organizadas de modo a que pelo menos duas ou mais pessoas ou áreas participem das transações, de modo a que o trabalho de um seja a prova do trabalho do outro, o que permite aumentar a eficiência das operações e localizar rapidamente os erros (intencionais ou involuntários).

Então segregação de funções não é mais do que haver pessoas diferentes para os diversos passos de um processo da organização, sendo assim possível uns funcionários controlarem outros, havendo menor probabilidade de ocorrência de erro por vício ou fraude.

Do quadro 3 podemos retirar que a amostra, em média, acha este tópico importante, dado que a maioria tem repostas acima de 3. Contudo verifica-se que o grupo 0 (Profissões das forças armadas) teve um grau medio de 2,5, não se justificando tal resultado pois os procedimentos militares são dos que têm uma segregação de funções mais presente, podendo pressupor que apenas havia dúvidas quanto ao vocabulário. Verificamos também que 25 pessoas (23% da amostra) não sabem o que é a segregação de funções. Isto revela que estes profissionais, nas suas organizações, não têm segregação de funções ou se têm não compreendem o significado de por exemplo trocar as funções de determinada pessoa.

5ª Questão

Quadro 4 – Média das respostas de Classifique de 1 a 5 a importância da qualidade nos resultados da organização? (1-Pouco; 5-Muito)

	Grupos por classificação de profissões							
	0	1	2	3	4	5	9	Geral
A importância da qualidade nos resultados da organização?	4,00	3,83	4,18	4,40	4,43	4,29	4,63	4,29

Quadro 5 – Classifique de 1 a 5 a importância da qualidade nos resultados da organização? (Número de Respostas “NS”)

	Grupos por classificação de profissões							
	0	1	2	3	4	5	9	Geral
A importância da qualidade nos resultados da organização?	-	-	5,00	1,00	-	-	2,00	8,00

Fonte: Elaboração Própria, 2012 baseado em Juran (1991)

A importância da qualidade já foi enunciada no subcapítulo 1.3 do presente trabalho. Juran (1991) refere que *“a qualidade do produto é resultado do trabalho de todos os departamentos”*. Assim, seguindo a teoria deste autor, achou-se relevante analisar até que ponto este tema “qualidade” está envolvido na organização, verificando também se os profissionais, qualquer que seja a sua área, estão sensibilizados para as implicações da ausência da qualidade. No que se refere ao impacto nos resultados, uma das melhorias com uma qualidade eficaz na organização é por exemplo o verificado no estudo de Oliver e Qu (1999), retirado do artigo Ribeiro (2007), que refere que as empresas verificaram uma redução das reclamações dos seus clientes após a obtenção da certificação da qualidade.

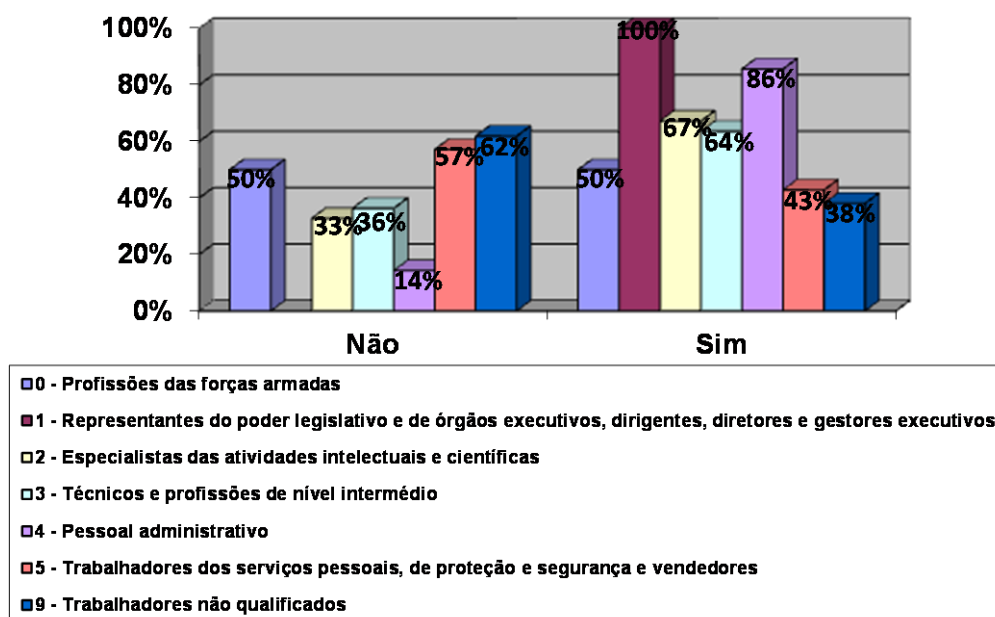
Antes de passarmos à análise das respostas recolhidas, é útil referimos que esta questão de opinião foi analisada à parte das restantes; além disso, o grau de avaliação deixa de ser de 1 a 4 e passa a ser de 1 a 5. Optou-se assim por estes últimos graus de análise para haver um grau mediano, o 3, pois este tópico “importância da qualidade nos resultados” é o mais relevante para este trabalho. Esta é a questão chave do inquérito efetuado aos profissionais.

Através do quadro 4 verificamos que em média todos acham importante ou muito importante a qualidade para os resultados da organização. Curioso e preocupante foi verificar que o grupo 1 (Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos) entende a qualidade como um fator pouco relevante para a organização. É preocupante porque este grupo não é mais do que a gestão de topo, sendo esta que toma as “decisões políticas” que são as mais relevantes para a sustentação da qualidade, como nos diz Dale e Cooper (1995) *“seus chefes fazem política, e a decisão de produzir qualidade é uma decisão política.”*

No entanto é animador que, numa amostra de 109 respostas válidas, apenas 8 profissionais (1% da amostra) não saibam o quão relevante é a influência da qualidade nos resultados, podendo esta percentagem ser constatada no quadro 5. Existem serviços em que não se consegue visualizar a qualidade diretamente - por exemplo, um docente, visto que a qualidade num instituto público se verifica mais facilmente no tempo de atendimento, nos procedimentos internos de dar seguimento aos processos, etc. O docente vê a qualidade do seu trabalho através das notas dos seus alunos, do seu aproveitamento; contudo não pode descurar os aspetos indiretos (a capacidade do aluno, o seu ambiente familiar, etc.) que não dependem do professor.

6ª Questão

Gráfico 4 - Alguma vez propôs à sua organização melhorias na qualidade do produto/serviços/procedimentos internos?



Fonte: Elaboração Própria, 2012 baseado em OIT (2011)

No decorrer deste trabalho temos vindo a verificar que existem autores que defendem a participação de toda a organização nos diversos negócios. Tal como referimos no capítulo 1.4, *Melhorar a qualidade de tudo o que se faz na empresa exige a participação de todos da organização* (Cruz & Carvalho 1998).

Assim como a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2011)²⁷ refere “As conclusões da auditoria deveriam determinar se o SGSST implementado é eficaz relativamente aos objectivos e à política de SST da organização e na promoção da ampla participação dos trabalhadores”.

Esta participação incluiu o desempenho do seu trabalho com zelo, mas implicou também a sensibilidade para, na eventualidade de surgirem oportunidades, propor melhorias à empresa, como por exemplo a criação/alteração de procedimentos que ache convenientes, propostas ou ideias para novos produtos, metodologias ou até tecnologia.

Da amostra analisada verifica-se pelo gráfico 4 que em todas as áreas mais de 40% dos profissionais em estudo propuseram melhorias na organização, tendo esses direta ou indiretamente participado de alguma forma para o resultado da organização.

²⁷ Página 13 do seu artigo Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho

6.2.4 Discussão da análise ao questionário por profissões

Ao longo das 13 questões anteriores fomos solicitando a opinião pública sobre vários aspetos relevantes do cômputo financeiro e de qualidade. As primeiras questões (da 1 à 2) debruçaram-se sobre a avaliação do conhecimento geral sobre ambas as auditorias, da qualidade e financeira. Das respostas obtidas e como conclusão final, resume-se que há mais pessoas que sabem ou que se relacionam diariamente com a auditoria da qualidade do que com a auditoria financeira. Isto demonstra que as empresas têm solicitado auditorias da qualidade ou seguem as orientações da ISO 9001.

Um tópico a analisar foram os resultados da questão 3, *“Na sua organização houve alguma formação sobre qualidade?”*, apesar de as respostas “sim” serem mais do que o previsto, não chegaram a 50% da amostra analisada as pessoas que tiveram formação na área da qualidade na sua organização. Então pensemos: se as pessoas já estão na sua maioria sensibilizadas para o que é auditoria da qualidade, porque não fazer alguma formação ou workshop abordando precisamente qualidade e controlo da qualidade? Talvez fosse rentável investir nesta formação uma vez que, neste momento, as pessoas sabem o que é a qualidade e que esta se torna importante para a organização. Tal como vemos na resposta à questão 5 *“Classifique de 1 a 5, a importância da qualidade nos resultados da organização”*, em que obtivemos acima do importante (acima de 4) 48 respostas. Contudo, as pessoas ainda não tiveram orientações sobre como devem agir e quais as implicações que as suas ações podem trazer.

Na questão 4 procede-se a uma breve análise interligando alguns aspetos das duas áreas, financeira e qualidade. A título de exemplo, *“Existência de não-conformidades”* podemos interrogar-nos se isto não terá implicações nos resultados financeiros da empresa? *“Processos de conferência de faturas”* será que isto não tem implicações no controlo da qualidade? As não-conformidades na sua maioria trazem custos para a organização, são esses, os custos da não-qualidade evidenciados no nosso subcapítulo 1.4, e que de acordo com José Carlos Marques (2009) a existência de uma redução destes custos pode ser rentável para a empresa. A inexistência dos processos de conferência de faturas traduz que não há controlos na faturação. Se não existe controlo, como podemos ter a certeza de que o material foi conferido quando deu entrada na empresa? Coloca-se a dúvida se porventura deu entrada um produto B e nós pretendíamos um produto A. Esta situação pode pôr em causa a qualidade do nosso produto final, enquadrando-se na descrição dos custos de prevenção (Campanella, 1999). No tópico *“Verificação de investimentos efectuados”* debruçamo-nos sobre os investimentos. Vamos utilizar o exemplo seguinte: uma empresa adquire uma máquina industrial para um determinado serviço de um cliente específico. Após um exercício económico, o cliente deixa de encomendar e a máquina fica parada. Se não forem analisados os investimentos, a máquina ficará sem uso, tornando-se cada vez mais obsoleta. Se se verificar, logo de seguida, que está sem uso pode-se tentar vendê-la em segunda mão, não dando o seu custo como total perda para a empresa. Grande parte da amostra acha muito importante esta verificação.

Os seguintes tópicos podem ser analisados no seu conjunto visto estarem todos inseridos no mesmo departamento, “*Erros nos inventários físicos*”, “*Existência de controlos internos*” e a “*Segregação de Funções*”. Todos se relacionam entre si pois só se verifica que os controlos internos estão a ser devidamente implementados quando há segregação de funções. Quando ocorrem erros nos inventários físicos estes devem-se a uma falha dos controlos internos. No global, utilizando para isso uma média aritmética 47 % [(46%+56%+39%)/3] das pessoas acha muito importante estes três fatores relevantes da qualidade.

Finalmente, na questão 6 “Alguma vez propôs à sua organização melhorias na qualidade do produto/serviços/procedimentos internos?” tentamos analisar até que ponto se harmoniza o envolvimento da amostra analisada com a sua organização, isto é, o colaborador deve sentir que faz parte da empresa, que a sua presença é importante e que se sente à vontade para falar sobre aquilo que pensa não estar correto, ou abordar possíveis melhorias. Aproximadamente 63% da amostra alega que sim, que propôs possíveis melhorias e que deve ser este o pensamento geral pelo qual as organizações se devem reger. As pessoas devem ter a perceção de que valem algo para a empresa e de que as suas ações conduzem a algo mais.

Em conclusão, verifica-se que é importante a existência de qualidade na organização e para que esta seja executada com o devido zelo vem o auditor da qualidade avaliar e proporcionar melhorias para a empresa com o intuito de melhorar os seus resultados. Acrescentar valor à empresa é a principal finalidade do auditor, sendo o mais objetivo e imparcial possível para que a auditoria seja a mais correta.

“(…)acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização(…)”, definição de auditoria interna pelo IIA, Junho de 1999.

6.3 Perspetiva Quantitativa/Qualitativa

6.3.1 Amostra

Análise Económica e Financeira (Inquérito aos responsáveis pelos departamentos da Qualidade)

Tendo em conta a proposição de análise: “*Em que medida pode um auditor da qualidade ter implicações nos resultados de uma organização?*” e dada a complexidade da questão e o teor do trabalho, foi necessário verificar junto dos departamentos da qualidade de algumas organizações a sua opinião em relação à qualidade e seus controlos. Assim, inquiriram-se as entidades que detinham o certificado na ISO 9001 (relativo aos sistemas de gestão da

qualidade) em vigor a 31 Dezembro de 2010. Cerca de 7.191 organizações tinham certificado válido²⁸ e foi considerada uma amostra de 300 entidades.

As organizações inquiridas foram questionadas via email entre o dia 21/Novembro a 22/Dezembro/2012, tendo-se obtido 41 respostas válidas.

Os dados foram registados e processados na plataforma do EXCEL, estando disponíveis no anexo II do presente trabalho para consulta.

6.3.2 Agrupamento por setor dos departamentos de qualidade

Os departamentos de qualidade são (como referimos no capítulo 2) aqueles que promovem o aperfeiçoamento da qualidade e em que se envolve a aplicação de ferramentas e programas que garantam a melhoria do produto.

Com base nas respostas recebidas foram agrupadas as entidades inquiridas com base nos CAE (INE). Daí podemos retirar os seguintes grupos:

Quadro 6 – Total de respostas por CAE

Código Grupo Atividade	Descrição	Nº Pessoas que responderam
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1
C	Indústrias Transformadoras	14
E	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	5
F	Construção	4
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	6
H	Transportes e armazenagem	1
I	Alojamento, restauração e similares	2
K	Atividades financeiras e de seguros	1
M	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	4
N	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	1
Q	Atividades de saúde humana e apoio social	1
S	Outras atividades de serviços	1
Total		41

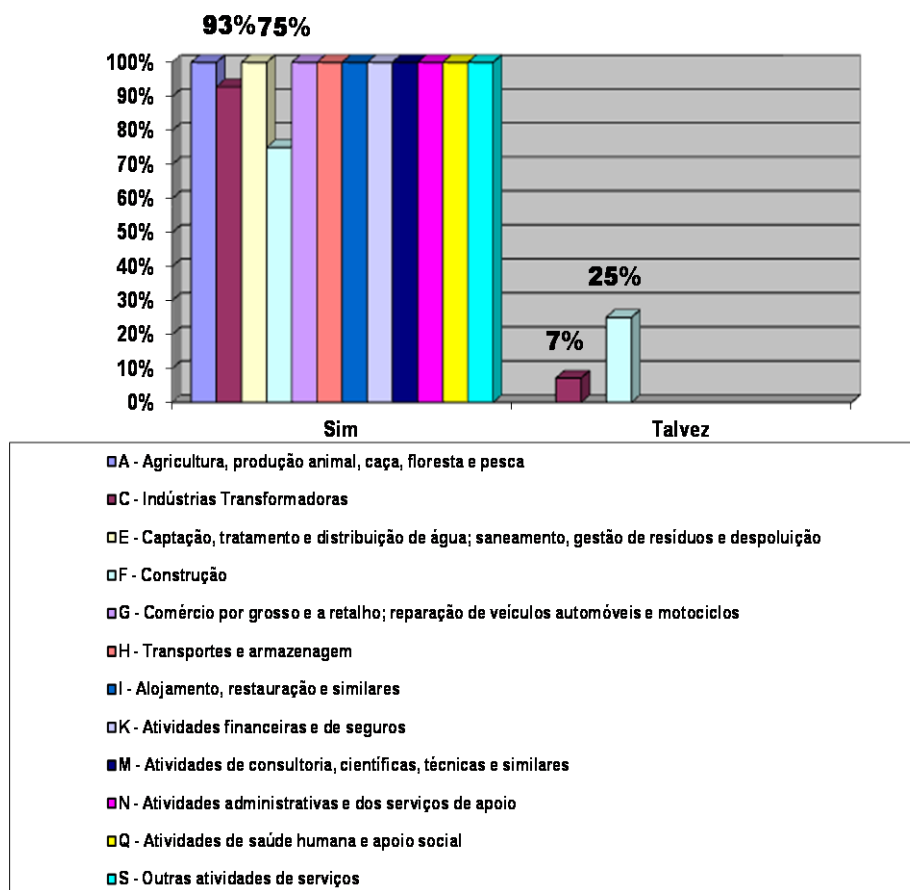
Fonte: *Elaboração Própria, 2012*

²⁸ Pág. 60, Edição 2012, Cem Palavras

6.3.3 Breve análise às questões relacionadas com os departamentos de qualidade

1ª Questão

Gráfico 5 - A certificação pela ISO 9001 teve impacto nos resultados?



Fonte: Elaboração Própria, 2012 baseado em Ribeiro (2007)

Temos vindo a demonstrar ao longo do presente trabalho a importância da qualidade numa organização, assim como a necessidade da implementação de sistemas de gestão de qualidade como forma de gestão eficiente da qualidade e do seu controlo sucessivo. De acordo com Alves (2009), “O fim último de qualquer sistema de qualidade é, por um lado, contribuir para a elaboração de produtos ou serviços de qualidade; por outro, receber «a acreditação» que certifique o bom trabalho que se está a realizar na organização.”

Ribeiro (2007) refere-nos que “ (...) os consumidores tornam-se mais exigentes e sensíveis a pormenores que anteriormente não eram tão valorizados, originando nas empresas a necessidade de implementar sistemas de gestão da qualidade eficientes, que lhes permitam

satisfazer essas exigências crescentes e superá-las. A sobrevivência e crescimento das empresas no mercado global depende cada vez mais da constante melhoria da sua competitividade, não devendo esta descurar a temática da qualidade e sua correspondente certificação.” Pelo acima exposto, um sistema de gestão de qualidade eficiente deve ser certificado.

A certificação foi tomando posição no mercado, já que se trata de *“Demonstrar perante terceiros que um sistema normativo está a ser cumprido. Pode ser aplicado a empresa, pessoa e produtos”* (Ferro, 2001), tornando-se assim uma garantia para o cliente.

A certificação não só é uma garantia podendo ser também um meio de potencializar lucros pela redução de custos, pelo aumento das vendas e pelo reconhecimento do mercado externo/interno. Schefer (2000) refere que a implementação de um sistema de gestão de qualidade desenvolve-se *“por uma questão de sobrevivência, pois além de propiciar a satisfação do cliente, a prática da qualidade permite a racionalização dos processos produtivos e o conseqüente aumento da produtividade”*. A certificação pela ISO 9001 vai abarcar estes fatores através do cumprimento de requisitos do produto e dos serviços acessórios (serviço pós-venda por exemplo). O intuito é ir superando todos os *“requisitos, necessidades, expectativas e exigências”* (Franganito, 2010) do cliente.

Das respostas conseguidas, em termos globais, apuramos que para a amostra analisada (41 respostas) a certificação teve impacto nos resultados, dado que 39 empresas responderam que “sim” e 2 que “talvez”. Destacamos que uma empresa considerou que o impacto nos resultados foi negativo.

2ª Questão – A certificação pela ISO 9001 teve impacto nos resultados? Se sim, em que medida concretamente (Ex: Diminuição de defeituosos, diminuição de custos com não-conformidades, aumento das vendas, etc...)

As vantagens da certificação de acordo com Alves (2009) são:

- *“Promove a transparência e a qualidade de instituições e programas académicos;*
- *Oferece informação documentada sobre a excelência e a qualidade;*
- *Contribui para a realização do controlo social”*

Na questão anterior constatamos que a certificação pela ISO 9001 teve impacto nos resultados das organizações, positiva e negativamente. A certificação de sistemas de gestão de qualidade tem impacto nos resultados direta e indiretamente, abrangendo diversos fatores e departamentos numa organização.

A gestão e os controlos não são iguais em todas as organizações, dependendo da sua dimensão, do seu tipo de negócio, tal como nos diz Alves (2009), *“ Cada empresa, apesar de inúmeras semelhanças com as suas congéneres, em tamanho, tecnologia, mercado, tipo de gestão e tantas outras variáveis, é única.”* Isto implica que os resultados consequentes de um sistema de gestão de qualidade eficaz e eficiente possam divergir de organização para

organização. De acordo com as respostas obtidas, os fatores que foram influenciados positivamente nas organizações certificadas são:

- ✓ No setor da Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (Grupo A):
 - Harmonização de procedimentos de atuação.

- ✓ No setor das Indústrias Transformadoras (Grupo C):
 - Melhoria da imagem perante terceiros;
 - Melhoria no rigor processual e orientação organizativa (tratamento de reclamações, metodologias de trabalho – tarefas e funções);
 - Aumento da qualidade do produto;
 - Diminuição de quebras com produtos e/ou serviços não conformes;
 - Diminuição de custos de produção (melhor gestão de custos por exemplo com a matéria prima, diminuição com o custo de defeituosos, diminuição de perdas de tempo, diminuição de custos com o pessoal);
 - Redução de divergências e conflitos;
 - Aumento do volume de vendas;
 - Permitiu tornarem-se uma escolha preferencial/conquista de posição no mercado;
 - Modernização da empresa;
 - Potenciou parcerias;
 - Maior satisfação dos clientes;
 - Melhoria nos lucros;
 - Aumento da credibilidade frente ao mercado, colaboradores, clientes e fornecedores;
 - Melhoria na qualificação de funcionários e fornecedores;
 - Redução de custos por reclamações;
 - Aumento da produção vs horas de trabalho;
 - Monitorização de níveis de stocks, redução de existências ociosas;
 - Maior poder de negociação com clientes e fornecedores;
 - Melhoria na comunicação interna e difusão da informação;
 - Informatização de processos;
 - Integração dos colaboradores no processo;
 - Desenvolvimento do espírito “Melhoria contínua”;
 - Acompanhamento da concorrência.

- ✓ No setor da Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição (Grupo E)

- Permitiu uma efetiva definição e monitorização de objetivos e metas de desempenho;
 - Permitiu a implementação atempada de ações corretivas no tratamento de desvios alcançados;
 - Melhoria na comunicação com o mercado externo;
 - Melhoria da definição da estratégia comercial;
 - Aumento do volume de vendas;
 - Aumento e retenção do número de clientes ativos;
 - Maior satisfação dos clientes;
 - Uniformização da documentação a usar;
 - Rigor no cumprimento dos procedimentos e instruções de trabalho adotadas;
 - Melhoria na credibilidade perante terceiros;
 - Melhoria na qualificação de funcionários;
 - Maior acompanhamento de todas as não-conformidades levantadas;
 - Incentivo para relações de parcerias com os fornecedores;
 - Harmonização de procedimentos;
 - Maior e melhor planeamento de ações de divulgação;
 - Melhor acompanhamento dos resultados.
- ✓ No setor da Construção (Grupo F)
- Melhoria organizativa interna (tarefas e funções);
 - Diversificação de atividade;
 - Cumprimento de requisito obrigatório para concursos públicos;
 - Permitiu chegar a mais clientes;
 - Reconhecimento por entidades externas (principalmente a nível internacional);
 - Melhoria na imagem;
 - Permitiu tornarem-se uma escolha preferencial/conquista de posição no mercado;
 - Melhoria nos lucros.
- ✓ No setor do Comércio por grosso de outras máquinas e material de escritório (Grupo G)
- Diminuição de custos de produção (melhor gestão de custos por exemplo com a matéria prima, diminuição com o custo de defeituosos, diminuição de perdas de tempo, diminuição de custos com o pessoal);
 - Melhoria na comunicação interna (alinhamento interdepartamental);
 - Aumento de proveitos indiretos;

- Mobilização dos colaboradores;
 - Desenvolvimento do espírito “Melhoria contínua”;
 - Valorização do ativo “Marca”;
 - Promoção do cumprimento dos requisitos legais de ambiente;
 - Redução do lead time de resolução de reclamações do cliente;
 - Redução do tempo com carga burocrática;
 - Redução da ocupação de espaço.
- ✓ No setor de Transportes e armazenagem (Grupo H)
- Maior satisfação dos clientes.
- ✓ No setor do Alojamento, restauração e similares (Grupo I)
- Cumprimento de requisito obrigatório para concursos públicos;
 - Melhoria organizativa interna (implementação de processos, procedimentos e operacionalidade diária);
 - Reconhecimento por entidades externas (principalmente a nível internacional);
 - Diminuição de custos (ligados às não conformidades)
 - Diminuição de reclamações;
 - Aumento da produtividade;
 - Aumento das vendas.
- ✓ No setor das Atividades financeiras e de seguros (Grupo K)
- Melhoria organizativa interna (uniformização de processos);
 - Concentração no cliente.
- ✓ No setor das Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (Grupo M)
- Cumprimento de requisito obrigatório para concursos públicos;
 - Melhoria organizativa interna (uniformização de processos, maior controlo do desempenho dos colaboradores);
 - Reconhecimento por entidades externas;
 - Diminuição/eliminação de reclamações;
 - Desenvolvimento do espírito “Melhoria contínua”;
 - Aumento das vendas e resultado líquido.
- ✓ No setor das Atividades administrativas e dos serviços de apoio (Grupo N)
- Melhoria organizativa interna (metodologias de trabalho, definição de prioridades, objetivos e estratégias);

- Redução de custos (melhor gestão de custos por rentabilização do tempo);
 - Sensibilização de clientes e candidatos para a garantia de rigor, confiança e profissionalismo.
- ✓ No setor das Atividades de saúde humana e apoio social (Grupo Q)
- Melhoria organizativa interna (Organização e sistematização de processos);
 - Maior controlo do desempenho dos colaboradores.
- ✓ No setor das Outras atividades de serviços (Grupo S)
- Melhoria organizativa interna (metodologias de trabalho – tarefas e funções, deteção de erros e suas causas, resposta mais eficiente às solicitações de clientes).

Do referido no subcapítulo 4.2.2, um dos fatores refletidos foi se a implementação de sistemas de gestão de qualidade e a sua certificação se justificaria para todas as organizações. Constatamos que não porque, das 41 respostas, uma empresa respondeu que houve um impacto negativo nos resultados. Negativo porque os custos de certificação e manutenção do sistema não compensam as poupanças em não conformidades. Referiram a não operacionalidade numa pequena entidade (9 trabalhadores), sendo um processo demasiado burocrático e dispendioso para este tipo de organização.

6.3.4 Discussão da análise ao questionário aos Departamentos de Qualidade

Neste capítulo quisemos analisar a opinião dos departamentos da qualidade de organizações certificadas quanto ao impacto da certificação pela ISO 9001 nos resultados, averiguando também em que factores mais os influenciaram.

A primeira questão de resposta direta baseou-se apenas em saber se a certificação teve ou não impacto nos resultados. Nas respostas obtidas verificou-se unanimemente que teve impacto, havendo apenas 2 empresas com incertezas. Assim, de acordo com Ribeiro (2007) conclui-se que não devemos descurar o fator “qualidade”, a sua gestão e controlo nas organizações.

A segunda questão foi a de saber que fatores influenciaram a certificação pela ISO 9001. No ponto anterior tinham sido enunciados os vários fatores indicados pelas organizações que responderam agrupadas por grupo de atividade, pelo que podemos concluir que, apesar da diversificação de fatores, concentram-se quase todos os grupos principalmente em 5 razões: melhoria organizativa, redução de custos, potencialização das vendas, reconhecimento e cumprimento de requisitos obrigatórios. Contudo, também obtivemos uma resposta relativa à variação negativa nos resultados. Esta situação ocorre dado que os custos para a implementação e manutenção de um sistema de gestão de qualidade e sua certificação são

demasiado elevados para uma pequena organização (9 trabalhadores), não compensando os resultados obtidos com a diminuição de reclamações. Assim pode-se pensar que é muito relevante um sistema de gestão de qualidade numa organização, mas a dimensão da mesma influencia a sua menor ou maior relevância. Pequenas empresas possuem custos de gestão da qualidade mais crescentes que grandes empresas.

Desde logo relembramos a introdução onde mencionamos a importância do estudo e sua estruturação:

Da parte I, onde contemplamos os diversos conceitos subjacentes à temática da qualidade, sendo eles, gestão, controlo e auditoria da qualidade podemos concluir que demonstramos a importância e o interesse da auditoria da qualidade nas organizações, sendo para isso necessário demonstrar também a importância da visão para a qualidade. Apesar de ser uma área dispendiosa, conforme referido nos subcapítulos 1.4 e 4.2.2, de acordo com Dale E Vand (1999), “podem ser um meio de mensurar o sucesso das empresas”, tal como Arnoud de Meyer (1992) “gestão da qualidade em três fases: a qualidade como acção correctiva, a qualidade como oportunidade e a gestão estratégica da qualidade – zero defeitos” (Crosby, 1979), e tal como a UFPE (2003) relata que a avaliação de um auditor passa por “análise dos resultados dos testes, estudo de alternativas de solução e estruturação de recomendações quanto a causas e consequências das fraquezas identificadas”. Isto é, o investimento financeiro é essencial no início para que venha proporcionar benefícios a longo prazo. Para que possa haver qualidade numa organização, é necessário haver uma gestão (capítulo 2), procedimentos de controlo dessa qualidade (capítulo 3) e também uma supervisão e recomendações de um profissional independente à organização (capítulo 4). Conforme foi explicado nos conceitos iniciais, o auditor da qualidade deve “*verificar a eficácia do sistema de qualidade implementado*”, isto é, averiguar se este sistema está a surtir o efeito pretendido, acrescentando valor à organização. Caso o auditor verifique que o sistema não está a ser eficaz, este alertará a gerência para o facto e pronunciar-se-á sobre recomendações ou possíveis soluções (ações) para os casos de irregularidades, acompanhando à posteriori a implementação dessas soluções.

Da parte II, procedemos à análise de uma hipótese genérica, que foi relacionar a Auditoria de qualidade com o resultado de organizações (H1). Dentro desta hipótese global construímos várias questões desdobradas para “colaboradores” e “departamentos de qualidade”, conforme referido no subponto 4.2.6.

O primeiro questionário, constituído por 6 questões, foi dirigido à amostra selecionada englobando profissionais de diversas áreas de negócio. O segundo questionário, constituído por 2 questões, foi direccionado aos departamentos de qualidade de uma amostra de empresas certificadas pela ISO 9001.

Com as respostas recebidas nos 2 questionários procedeu-se a uma análise estatística simples, com base em frequências.

Do primeiro questionário, concluímos que o tema “qualidade” não é estranho à sociedade em geral, englobando vários estratos hierárquicos. O aspeto negativo do questionário é que dada a diversidade de funções, a amostra expande-se demasiado e os resultados não se tornam suficientemente conclusivos para o estudo.

De acordo com os subpontos 0.1 e 0.2 da introdução e 4.2.6, o que se pretendia era verificar o conhecimento geral sobre a qualidade e a sua auditoria, analisando se a auditoria da qualidade pode influenciar os resultados, que vem agora mencionar a verificação ou não da hipótese genérica de análise. Assim, referindo o subcapítulo anterior 5.2.4 conclui-se que a maioria das pessoas está sensibilizada para a importância da qualidade. Contudo, dada a dimensão de muitas organizações, o controlo de qualidade é efetuado pelos próprios colaboradores da organização, de acordo com Ishikawa (1995). Verifica-se assim a necessidade de mais formação sobre o tema “qualidade” para que os colaboradores saibam agir corretamente implementando de modo eficiente a roda PDCA de Deming (1998) - planejar, fazer, controlar e agir. Constatamos, ao longo do trabalho, que pessoas de diferentes funções se relacionam diariamente com um controlo de qualidade e que já manifestaram possíveis melhorias (questão 13). Contudo a auditoria da qualidade só se efetiva na maior parte dos casos em caso de certificação para o mercado externo.

Constatando que a certificação se tornou em muitas situações um requisito obrigatório, e sendo ela também uma garantia de qualidade, procedeu-se ao segundo questionário dirigido aos departamentos de qualidade. Concluímos que a certificação teve impacto em todas as organizações que responderam, tendo consequências desde a melhoria de processos e procedimentos, até à melhoria da área financeira (diminuição de custos e potenciador de vendas) e social (reconhecimento por entidades externas). Contudo, pelo que se constatou, a certificação na qualidade ainda não é exequível em todas as organizações por ser demasiado dispendiosa, não se justificando para o mercado com que lidam.

Em suma, a qualidade é “*uma questão de sobrevivência*”, e a sua gestão e controlo eficientes trazem benefícios para a organização. A organização deve estar sensibilizada para o “*espírito de melhoria contínua*” e os colaboradores devem ter a formação necessária. Assim haverá um sistema de gestão de qualidade eficiente, sendo certo que a sua certificação é uma questão de garantia de qualidade.

Neste trabalho concluímos que fomos de encontro aos autores referidos nos subpontos 0.4, 1.1 e 1.3, porque a qualidade é uma característica essencial para as empresas de acordo com Saraiva (2012) “*...precioso antídoto para enfrentar a crise...*”, segundo Miroslav (2011) “*...factores mais importantes para o sucesso das empresas...*” e que continua através da opinião de Carvalho (1998) “*...a qualidade como a essência da actividade empresarial.*”

Contudo ao longo do presente estudo tivemos muitas limitações, tais como:

- Dificuldade na recolha das respostas e adesão por parte dos inquiridos;
- Foi necessário enviar os questionários 3 vezes para os departamentos de qualidade para se obterem as respostas;
- Seleção reduzida de inquiridos;
- Na recolha de informação atualizada;
- Na análise prática dos resultados, e dada a dificuldade na recolha da informação optou-se apenas pelo questionário;
- Contacto com órgãos de topo;

- Sendo um tema pioneiro, poucas dissertações e teses sobre o mesmo.

Uma das limitações referida anteriormente foi a questão do tempo e do número de inquiridos. Conforme já referido, em Dezembro de 2010 temos 7.191 empresas certificadas. O que se propunha para uma análise mais consistente no futuro, é a utilização duma amostra maior do que a aqui utilizada.

Outra dificuldade verificou-se na análise prática: seria interessante em estudos futuros fazer uma análise económico-financeira a relatórios de sustentabilidade de entidades certificadas e não certificadas na qualidade, constatando as suas diferenças e evoluções com a certificação.

A ISO 9001 é uma norma de orientações, não sendo obrigatória. A certificação de qualidade só é verificada para quem a pretende, sendo que temos apenas 7.191 empresas certificadas num universo de 1.168.965 empresas²⁹, perfazendo uma percentagem de empresas em Portugal com sistemas controlados de qualidade de 0,62%, á data de 2010. Seria interessante, em estudos futuros, desenvolver projetos de implementação da certificação de qualidade exequíveis para todas as empresas.

Para uma futura análise e desenvolvimento da presente investigação devia-se considerar outras variáveis: envolvimento da gestão de topo, análise dos resultados financeiros e das decisões.

²⁹ INE, Edição 2012, Empresas em Portugal 2010

Referências Bibliográficas

- Almeida, Marcelo Cavalcanti (1996). *Auditoria: um curso moderno e completo* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas
- Alves, Maria da Piedade (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Lisboa: Edição Escolar Editora
- António, N. S. e T. António (2007). *Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Edições Sílado, Lisboa, 1ªedn
- Baily, Peter Jonh Hartwell e Farmer, David e Jones, David e Jessop, David (2000). *Compras: Princípios e Administração*. São Paulo: Atlas
- Bernardes, Ângela Cristina da Cruz (2009). *Análise dos métodos de auditoria à qualidade do ar interior: RSECE*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro
- Brás, Filomena Antunes (2010). O impacto do SNC na análise financeira. Artigo publicado na *Revista Contabilidade & Empresas* de Mar/Abr 2010, n.º 2 – 2ªSérie, Pág. 10, Edição da Vida Económica
- Carvalho, Marquinha Teixeira de (2008). *O impacto da gestão pela qualidade total no desempenho financeiro das empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Carvalho, Rogério Almeida de (2009). *Ética empresarial e imagem institucional*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro
- Coelho, Daniel Patrício Martins (2009). *Reforço da credibilidade da informação financeira como consequência do regulamento (CE) nº 1606/2002 exigência de uma supervisão do trabalho do auditor*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Universidade de Aveiro
- Crosby, Philip B. (1979). *Qualidade é investimento*. José Olympio Editora.
- Cruz, Flávio da (2007). *Auditoria governamental*. São Paulo: Atlas
- Cruz, Carlos Vasconcelos e Carvalho, Óscar (1998). *Qualidade: uma filosofia de gestão*. Lisboa: Texto Editora
- Dale, B. e Cooper C (1995). Qualidade Total e Recursos Humanos. *Gestão da Qualidade Total: Uma visão geral* (capítulo 1). Lisboa: Editorial Presença
- Dale, B. e Bunney, H. (1999). Total Quality Management. *Total Quality Management: An introduction* (Chapter 1). Oxford, UK: Blackwell.
- Dias, António Carlos Gomes (2009). *O Relato da Sustentabilidade Empresarial: práticas em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta
- Duarte, Pedro Filipe dos Santos Mendes (2011). *A importância do sistema de controlo interno na definição dos procedimentos de auditoria*. Relatório de Estágio. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
- Ferdinand. Gul, Jeong-Bon Kim, Annie A. Qiu (2010). Ownership concentration, foreign shareholding, audit quality, and stock price synchronicity: Evidence from China. *Journal of Financial Economics* (Volume 95, Issue 3, Pages 425-442)

- Ferro, Susana Paula do Amaral Pinto (2001). *Qualidade: Consequências da Integração na União Europeia. – A Política de Qualidade em Saúde*. Dissertação Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Fonseca, Jaime Raúl Seixas (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação, artigo para VI congresso português de sociologia. na Universidade Nova de Lisboa, 25 a 28 de Junho de 2008
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas de investigação*. Loures, Lusodidacta, p.34
- Franganito, Patrícia Augusta Carrujo (2010). *Influência das auditorias na tomada de decisão no âmbito da gestão da qualidade das organizações*. Universidade Aberta.
- Gomes, Carla Amélia Lemos dos Santos (2007). *Educar jovens para o Empreendedorismo, um processo também Emocional: um estudo de caso com jovens entre os 12 e os 16 anos*. Universidade Portucalense
- Gonçalves António (2008). *A Evolução das Metodologias de Auditoria*. Artigo da Revista Revisores&Auditores da edição Jul/Set 2008
- Grandzol, J. R. e M. Gershon (1997). “Which TQM practices really matter: an empirical investigation”. *Quality management Journal*, 4(4)
- Jeffries David R., Evans Bill e Reynolds Peter (1992). *Formar para a Gestão da Qualidade Total TQM*. Lisboa: Edição MONITOR
- Kam-Wah Lai, Ferdinand A. Gul (2008). *Was audit quality of Laventhol and Horwath poor?*. *Journal of Accounting and Public Policy* Volume 27, Issue 3, May-June 2008, Pages 217-237
- Kanji, G. K. (1998). “*Measurement of Business Excellence*”. *Total Quality Management*, (9)
- LOPES, Albino; RETO, Luís; ANTÓNIO, Nelson Santos (1989). *Recursos humanos e gestão da qualidade. Uma análise de caso*. *Revista de Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE. Nº VI, p. 25-32.
- Meyer, Arnoud De (1992). *Acrescentar Valor aos Produtos*. da colecção Financial Times, Edição CETOP
- Miranda, Roberto Lira (1994). *Qualidade Total – Rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. São Paulo: Makron Books do Brasil
- Mitra, A.(1998). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. Prentice Hall, New Jersey, USA
- Nelson, António (2006). *Gestão total da qualidade e instituições do ensino superior. Economia Global e Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE. Vol. XI, Nº 2, p. 9-33.
- Pinto, José Castro e Pinto, Ana Lúcia (Jan/Jun 2011). *A importância da certificação de sistemas de gestão da qualidade em Portugal*. Artigo da Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão
- Pires, Ana Isabel Marinho (2008). *Impacto da Lei Sarbanes-Oxley no sistema de controlo interno das empresas cotadas nos EUA: o caso português*. Universidade Aberta
- Pires, António Manuel (2009). *Uma reflexão sobre a análise do valor e o seu posicionamento no actual panorama da gestão da qualidade*. FEUP
- Quivy, Raymond; Van Campenhoudt, Luc (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

- Ramos, Alberto W (1991). Auditorias da Qualidade.
- Ramos Pires, A. (2000). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Capítulo 1- Introdução à Garantia da Qualidade. Editorial Sílabo, Lisboa
- Ribeiro, Alexandrino Manuel (2007). *Certificação da qualidade e desempenho empresarial: uma análise por quantis*. Revista de Estudos Politécnicos
- Richard P. Anderson(2000). Quality. MD
- Riggs, David; Robbins, Sharon (1977). *The Executive's Guide to Supply Management Strategies*. 1ªed. Nova Iorque, AMACOM
- Rodrigues, Marta Sofia Barreiro (2010). *Conhecimento dos Alunos do 4º Ano de Enfermagem sobre o Doente Colostomizado*. Projecto de Graduação. Universidade Fernando Pessoa
- Schefer, Fabiano (2000). *Vantagens da implantação de sistemas de gestão da qualidade*. Universidade Federal de Santa Maria
- Silva, Eduardo Pereira da, e Ferreira, Ademilson Araújo de (2006). *Gestão eficiente do activo imobilizado e seus reflexos dentro de uma organização*, artigo da Revista Científica eletrónica de ciência contábeis – ISSN:1679-3870. número 8, da edição de Outubro de 2006
- Soeiro de Carvalho, Ana Branca Marques dos Santos, Paula (2011). *Administração e qualidade ou qualidade na administração*. ESTGL
- Suzanne Lowensohna, Laurence E. Johnsona, Randal J. Elderb, Stephen P. Daviesc(2007). *Auditor specialization, perceived audit quality, and audit fees in the local government audit market*, Journal of Accounting and Public Policy. Volume 26, Issue 6, November-December 2007, Pages 705-732
- TIAGO, C. F. N. S. (2010). *Implementação de um sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar segundo o global standard for food safety, numa empresa de embalamento e distribuição de frutos*. Universidade Técnica de Lisboa
- Trevisan Auditores e Consultores (1996). *Auditoria: suas áreas de atuação*. São Paulo, Editora Atlas
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: SAGE Publications, Applied Social Research Methods series, volume 5, p171, second edition
- Yin, Robert K. (1995). *Case study research: design and methods*. 2ed, London: SAGE
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, Robert K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Applied Social Science Methods Series Volume 5; 4th Edition
- Yves Dupuy e Gérard Roland (1999). *Manual de Controlo de Gestão*. Mem Martins, Edição CETOP

Sites Consultados:

APCER – Associação Portuguesa de Certificação, disponível em www.apcer.pt

Castanheira, José (2004), Vantagens e resultados esperados, Universidade de Coimbra, disponível em www.woc.uc.pt/feuc

Código de Condutas do BSCI, disponível em www.bsci-intl.org/resources/code-of-conduct

Descrição de Cargo – Auditor da Qualidade, disponível em www.promerito.com.br/jobdescriptor/cargos/qualidad/audquali.html

Definição de erros de simpatia, disponível em www.afeiradas vaidades2.blogspot.pt/2007/03/erro-de-simpatia.html

Gestão da qualidade, Ambiente e segurança (2006/2007), Universidade de Aveiro DEGEI, disponível em www2.egi.ua.pt/cursos/files/GQAS/GQ_Aula1_Parte1.pdf

Gomes, Emília Rocha (Maio,2011) A importância do controlo interno, disponível em www.jmmsroc.pt/downloads/10anos/11.pdf

Histórico da Gestão Democrática (2011), Publicado por Pedagogia ao Pé da Letra em Educação, disponível em www.pedagogiaaopedaletra.com/posts/historico-da-gestao-democratica

Instituto Português da Qualidade, disponível em www.ipq.pt

Instituto Português de Acreditação, disponível em www.ipac.pt

Instituto Politécnico de Viseu, disponível em www.ipv.pt

Instituto Nacional de Estatística, disponível em www.ine.pt

IQA (Inovação e Qualidade Assistida) – Sistemas de Gestão da Qualidade Lda, disponível em www.iqa.pt

ISO 9001:2000 – Análise efectuada pela SGS ICS Serviços Internacionais de Certificação, disponível em www.pt.sgs.com/pt/sgs-9001-2000-pt-09.pdf

Marques, José Carlos (2009), Custos de Qualidade. Universidade da Madeira disponível em <http://max.uma.pt/~a2093007/images/trabalho4.pdf>

Pocinho, Margarida (01-01-2009), Estatística – Volume I, Instituto Superior de Miguel Torga, disponível em http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf

Russo, João (2004), O Controlo Interno nas Empresas, disponível em www.joaorusso.com.sapo.pt

SAAS – Social Accountability Accreditation Services, disponível em www.saasaccreditation.org

Tarefas de Auditoria da qualidade, disponível em www.iqa.pt/index.php?mod=articles&action=viewArticle&article_id=107

Taylorismo, Thais Pacievitch, disponível em www.infoescola.com/administracao/_taylorismo/Aa

The Quality College, disponível em www.philipcrosby.com.br/pca/a.education.html

VanDerbeck, Edward J. & Nagy, Charles F. (2001), *Contabilidade de custos – 11ª Edição*, capítulo parcial disponível em www.cengage.com.br

Anexo I – 1º Questionário (Profissões)

Questionário Auditoria da Qualidade vs Implicações nos Resultados

Exmo(a) Senhor(a)

Vimos solicitar a sua contribuição para a defesa duma TESE realizada no âmbito do Mestrado em Auditoria, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, que tem como objectivo analisar o impacto da Auditoria da Qualidade nos Resultados de uma organização.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência/opinião é importante.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas envolvidas no estudo, e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico, análise qualitativa e apresentados de forma agregada.

Desde já grata pela sua colaboração, coloco-me ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário, através do email: soniadezoito.costa@gmail.com

Com os melhores cumprimentos,

Sónia Costa

(Mestranda)

Page 2

After page 1

Continue to next page

Profissão / Cargo / Área de Trabalho *

Page 3

After page 2

Continue to next page

Sabe o que é auditoria da qualidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Page 4

After page 3

Continue to next page

Sabe o que é auditoria financeira / certificação legal de contas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Page 5

After page 4

Continue to next page

Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Financeira) *

1-Pouco 4-Muito NS-Não sei nada sobre o assunto

	1	2	3	4	NS
Cumprimento das normas do SNC/ IAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos de conferência de facturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	NS
Análise ao Resultado Líquido do Exercício	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verificação de investimentos efectuados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Qualidade) *

1-Pouco 4-Muito NS-Não sei nada sobre o assunto

	1	2	3	4	NS
Erros nos inventários físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de não-conformidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de controlos internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segregação de funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page 6

After page 5

Continue to next page

☐ ☐ ☐

Na sua organização houve alguma formação sobre "qualidade"? *

- ☐ Sim
☐ Não

Page 7

After page 6

Continue to next page

Classifique de 1 a 5, a importância da qualidade nos resultados da organização? *

1-Pouco 5-Muito NS-Não sei nada sobre o assunto

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ NS

Page 8

After page 7

Continue to next page

Alguma vez propôs à sua organização, melhorias na qualidade do produto/serviços/procedimentos internos? *

- ☐ Sim
☐ Não

Anexo II – Resultados do Questionários aos colaboradores
Página 1/

Carimbo de data/hora	Profissão / Cargo / Área de Trabalho		Classificação Portuguesa das Profissões	Sabe o que é auditoria da qualidade?	Sabe o que é auditoria financeira / certificação legal de contas?	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Financeira) [Cumprimento das normas do SNC/ IAS]	Na sua organização houve alguma formação sobre "qualidade"?	Classifique de 1 a 5, a importância da qualidade nos resultados da organização?	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Financeira) [Processos de conferência de facturas]	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Financeira) [Análise ao Resultado Líquido do	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Financeira) [Verificação de investimentos efectuados]	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Qualidade) [Erros nos inventários físicos]	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Qualidade) [Existência de não-conformidades]	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Qualidade) [Existência de controlos internos]	Classifique de 1 a 4, a importância das seguintes situações na sua organização / local de trabalho? (Área Qualidade) [Segregação de funções]	Alguma vez propôs à sua organização, melhorias na qualidade do produto/serviço s/procedimentos internos?
8-9-2012 10:13:07	Electricista/chefe equipa/energia elétrica	Electricista	3	Não	Sim	NS	Não	4	4	4	4	3	4	3	3	Sim
8-9-2012 11:14:05	Técnica de Serviço Social	Serviço Social	2	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	2	2	4	3	Sim
8-10-2012 0:19:27	Psicóloga	Serviço Social	2	Sim	Sim	NS	Não	4	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Não
8-10-2012 10:34:34	Electricista	Electricista	3	Não	Não	4	Sim	5	4	4	4	3	3	3	3	Sim
8-10-2012 10:36:04	Empressaria	Gestor	1	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Sim
8-10-2012 10:37:36	Secretaria	Secretariado	4	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Sim
8-10-2012 11:38:51	Contabilidade	Contabilidade	2	Sim	Sim	4	Não	4	4	3	3	3	3	4	4	Sim
8-10-2012 13:56:00	Repositor	Lojas	9	Sim	Sim	4	Sim	4	4	4	4	NS	NS	2	NS	Sim
8-10-2012 13:59:32	Contabilista	Contabilidade	2	Sim	Sim	3	Não	4	3	3	3	3	3	3	3	Sim
8-10-2012 19:07:46	Gestor	Gestor	1	Sim	Sim	2	Não	3	4	3	3	3	3	3	4	Sim
8-12-2012 12:16:42	desempregado	Desempregado	9	Sim	Sim	NS	Não	5	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Não
8-13-2012 13:36:14	estudante	Estudante	9	Não	Não	NS	Sim	5	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Não
8-13-2012 14:09:45	Estudante	Estudante	9	Sim	Sim	4	Não	5	4	4	4	4	4	4	3	Sim
8-13-2012 14:16:20	Auditora/Senior 1/ Auditoria	Auditoria	2	Sim	Sim	4	Não	4	3	4	4	4	4	4	4	Não
8-13-2012 15:17:46	Estudante	Estudante	9	Sim	Sim	3	Não	5	3	3	4	3	3	3	3	Não
8-13-2012 15:54:59	Estudante	Estudante	9	Não	Não	NS	Não	NS	NS	NS	NS	4	4	4	4	Sim
8-13-2012 17:17:11	Técnico de Logística	Logística	4	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Não
8-13-2012 18:05:02	Estudante	Estudante	9	Não	Sim	4	Não	5	4	4	4	4	4	4	3	Não
8-14-2012 1:16:44	contabilista	Contabilidade	2	Sim	Sim	4	Não	5	4	4	4	4	4	3	4	Sim
8-14-2012 14:37:37	contabilidade	Contabilidade	2	Sim	Sim	4	Não	4	4	4	4	4	3	4	3	Não
8/15/2012 16:58:16	ROC estagiaria	Auditoria	2	Sim	Sim	4	Sim	4	4	4	4	4	4	4	4	Sim
8/15/2012 18:34:33	Auditor de Qualidade	Qualidade	2	Sim	Não	NS	Sim	5	NS	NS	NS	4	4	4	4	Sim
8/15/2012 20:05:04	Professora	Docente	2	Não	Não	NS	Não	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Não
8/15/2012 20:42:20	Professor	Docente	2	Não	Não	NS	Não	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Não
8/15/2012 20:58:44	Service Manager / IT	Informática	2	Sim	Não	NS	Sim	5	2	NS	NS	1	1	1	NS	Sim
8/15/2012 23:25:58	docente	Docente	2	Não	Sim	NS	Não	5	4	4	3	3	3	3	2	Não
8/16/2012 1:21:01	Professor	Docente	2	Sim	Sim	4	Não	5	3	2	4	3	4	4	NS	Não
8/16/2012 8:58:38	Eng. Informático	Informática	2	Sim	Não	4	Sim	2	3	3	2	3	3	2	2	Sim
8/16/2012 15:23:02	Estudante	Estudante	9	Não	Não	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Não
8/17/2012 9:23:21	Contabilidade	Contabilidade	2	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Sim
8/18/2012 19:13:13	Professor	Docente	2	Sim	Sim	NS	Sim	5	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Sim
8/19/2012 18:01:58	TOC	Contabilidade	2	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Sim
8/20/2012 10:43:29	Responsável da Qualidade	Qualidade	2	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Sim
8/21/2012 10:02:55	GERENTE-GESTÃO DE CARGAS	Gestor	1	Sim	Sim	2	Não	1	4	3	4	4	4	4	2	Sim
8/21/2012 22:24:23	Webdesigner	Artes e Desenho	1	Sim	Não	NS	Não	NS	4	4	1	1	2	1	1	Não
8/21/2012 22:31:00	Técnica de Audiovisual	Audiovisual	3	Não	Não	NS	Não	NS	NS	NS	NS	NS	4	4	NS	Não
8/22/2012 0:29:49	pr / Diretor Administrativo e Financeiro /	Director	1	Sim	Sim	4	Não	5	4	4	4	3	3	4	3	Sim
8/22/2012 15:44:28	Escrutinário	Contabilidade	3	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	3	2	4	4	Não
8/22/2012 16:40:01	Docente do ensino superior	Docente	2	Não	Não	NS	Não	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Sim
8/23/2012 10:17:08	Docente	Docente	2	Sim	Não	NS	Não	4	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	Sim
8/23/2012 23:32:10	Desempregada	Desempregado	9	Sim	Não	3	Não	5	4	2	NS	4	3	NS	Não	
04-09-2012 12:09	arquiteta	Artes e Desenho	2	Sim	Sim	1	Não	2	1	1	1	1	1	1	2	Sim
9/17/2012 16:07:04	escriturária	Contabilidade	3	Sim	Sim	4	Sim	5	4	4	4	4	4	4	4	Sim

Entidade	Norma	Âmbito	Descrição textual	Distrito	Código de actividade	Email	Enviado	Dia Envio	Resposta à 1ª Pergunta "A certificação influenciou os resultados"	Resposta à 2ª Pergunta "Em quê?"	CAE Principal	Descrição CAE	Grupo
Empresa de Cervejas da Madeira, Sociedade Unipessoal, Lda.	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 3	Desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de cerveja, refrigerantes e água. Comercialização e distribuição de bebidas de outras empresas associadas (águas, sumos, cervejas, vinhos e bebidas espirituosas).	Câmara de Lobos		qualidade@ecm.pt	ok	18-11-12	talvez	Melhoria na questão da imagem que pode ter influenciado na compra do produto.	11050	Fabricação de cerveja	C - Indústrias Transformadora
AMS-GOMA CAMPS, SA	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 7	Fabricação, Transformação e Comercialização de Papel para Uso Doméstico e Industrial. Comercialização de Sistemas não Automáticos de Doseamento para Produtos de Higiene.	CASTELO BRANCO		info@ams-gomacamps.eu	ok	18-11-12	Sim	Rigor processual e orientação organizativa	17120	Fabricação de papel e de cartão (exceto canelado)	C - Indústrias Transformadora
Eamb - Eposende Ambiente,	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 27	Fornecimento de Água Própria para o Consumo Humano, incluindo a Construção e a Manutenção do Sistema de Distribuição em Baixa. Tratamento de Águas Residuais, incluindo a Construção e a Manutenção do Sistema de Drenagem em Baixa. Gestão da Limpeza Pública e Manutenção dos Espaços Verdes na Área do Município de Esposende. Recolha e Drenagem de Águas Pluviais e Gestão da Vertente Ambiental referente a Todas as Actividades Desenvolvidas pelo Município.	BRAGA		geral@esposendeambiente.pt	ok	21-11-2012/12-12-2012	Sim	Garantiu uma efetiva definição e monitorização de objetivos e metas de desempenho aos processos da organização; Implementação de acções corretivas aquando do tratamento de desvios nos resultados alcançados.	36002	Distribuição de água	E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
EEM ECO.PATROL - CONTROLO E PROTECÇÃO AMBIENTAL, LDA.	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 35	Prestação de Serviços de Contingência, Controlo e Proteção Ambiental, Limpezas Industriais e limpezas Especiais e Gestão de Resíduos.	SETÚBAL		geral@ecopatrol.pt	ok	21-11-2012/12-12-2012	Sim	Melhoria de comunicação com os clientes; melhoria da definição da estratégia comercial; Variações nas vendas, o número de clientes ativos, a sua satisfação e a continuidade da prestação de serviço.	38112	Recolha de outros resíduos não perigosos	E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
ECOAMBIENTE, S.A.	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 39	Recolha e Transporte de RSU's e de Vidro e Higienização de Contentores no Concelho de Mafra e Limpeza e Higiene Pública na Freguesia de Monte Abraão.	LISBOA		geral@ecoambiente.pt	ok	21-11-12	Sim	Uniformização da documentação a usar; Rigor no cumprimento dos procedimentos e instruções de trabalho adotadas; Fator de credibilidade da empresa no mercado; Valorização ao nível da formação e condições de trabalho dos nossos colaboradores; Maior acompanhamento de todas as não-conformidades levantadas; Incentivo para relações de parcerias com os fornecedores.	38112	Recolha de outros resíduos não perigosos	E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
ECOREDE - Silvicultura e Exploração Florestal, S.A	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 1	Prestação de Serviços de: Silvicultura; Logística e Aproveitamento de Matérias-Primas de Origem Florestal para Fornecimento à Indústria; Consultoria na Área Florestal.	VILA REAL		geral@ecorede.pt	ok	21-11-12	Sim	Harmonização de procedimentos de atuação	02100	Silvicultura e outras atividades florestais	A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
EmiÁtomo, Projectos e Manutenção Industrial, Lda.	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 34	Comissionamento e Arranque de Unidades Industriais e Manutenção de Sistemas Eléctricos, de Instrumentação e de Controlo.	SETÚBAL		geral@emiátomo.com	ok	21-11-12	Sim	Cumprimento de exigências da parte de clientes, no que toca aos concursos públicos	71120	Atividades de engenharia e técnicas afins	M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
GPSaúde - Sociedade Gestora do CMRSul, S.A.	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 38	Prestação de Serviços em Medicina Física e de Reabilitação.	FARO		info.cmrsul@galileisaude.pt	ok	24-11-12	Sim	Organização e sistematização do processo produtivo; Determinação de indicadores de monitorização de desempenho (global e por processo)	86906	Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	Q - Atividades de saúde humana e apoio social
MANVIA-Manutenção e Exp. de Inst. e Const., S.A.	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 35	Prestação de Serviços de Gestão e Manutenção de Edifícios, Sistemas de Abastecimento de Águas e Drenagem/Tratamento de Águas Residuais. Reabilitação de Tubagens. Estudo de Eficiência Energética e Certificação Energética de Edifícios; Classificação e Carregamentos de Corpos Moentes; Operação e Manutenção de Unidades de Produção de Energia; Serviços Gerais e Manutenção Industrial, incluindo Lubrificação.	LISBOA		catia.neves@manvia.pt	ok	24-11-2012/17-12-2012	Sim	Permitiu a organização melhor estruturação de atividades; Ajudou a diversificar a atividade; Permitiu concorrer a concursos públicos em que um dos requisitos era a certificação; Permitiu abranger mais clientes; Reconhecimento por outras entidades no que toca à qualidade, ambiente e segurança.	43210	Instalações eléctricas	F - Construção

Entidade	Norma	Âmbito	Descrição textual	Distrito	Código de actividade	Email	Enviado	Dia Envio	Resposta à 1ª Pergunta "A certificação influenciou os resultados"	Resposta à 2ª Pergunta "Em quê?"	CAE Principal	Descrição CAE	Grupo
MODICER - MODA	NP EN ISO 9001:2008; NP EN	Sector EA 15	Produção de Pavimentos e Revestimentos em Pasta Monoporosa e	AVEIRO		modicer@modicer.pt	ok	24-11-2012/12-12-2012	Sim	Implementação de metodologias de trabalho definidas nomeadamente na elaboração de instruções de trabalho e especificações; Aumento da qualidade do produto; Diminuição de quebras; Diminuição de custos de produção	23312	Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica s	C - Indústrias Transformadora
CERAMICA, S.A. Resíduos do Nordeste, EIM	ISO 14001:2004 NP EN ISO 9001:2008; NP EN	Sector EA 39	Grés Porcelânico. Gestão das Atividades de Recolha e Tratamento de Resíduos Sólidos	BRAGANÇA		geral@residuosdonordeste.pt	ok	25-11-2012/13-12-2012	Sim	Harmonização de procedimentos; Otimização dos processos de trabalho; Melhoria continua	38212	Tratamento e Eliminação de Outros Resíduos não Perigosos	E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
RICOH PORTUGAL - Unipessoal, Lda.	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 35	Atividades Comerciais, Distribuição, Assistência Técnica e Instalação de Fotocopiadoras, Aparelhos de Fax, Impressoras, Scanners e Software Integrado.	PORTO		marketing@ricoh.pt	ok	25-11-2012/12-12-2012	Sim	Manter o sistema gestão de qualidade "vivo" minimizando custos da não qualidade; Oportunidade de melhoria nos resultados gerais; "Canais" de partilha de boas práticas organizacionais; Melhor alinhamento interdepartamental; Trazem proveitos indiretos, e portanto, invisíveis na maioria das empresas	46660	Comércio por grosso de outras máquinas e material de escritório.	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
SOGILUB-Soc.Gestão Integ. de Óleos Lubr. Usados, Lda	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 39	Prestação de Serviços de Gestão Integrada de Óleos Lubrificantes Usados, incluindo: a Organização da Recolha, do Transporte, da Armazenagem, do Tratamento e da Valorização; a Realização de Estudos, Campanhas, Promoções e Ações de Comunicação; e o Desenvolvimento e Manutenção Informática de Base de Dados.	LISBOA		geral@ecolub.pt	ok	25-11-12	Sim	Melhor assertividade da informação de gestão e monitorizações KPI's; Estratégia futura ligada à melhoria continua do serviço junto dos clientes; Maior exigência junto dos fornecedores; Maior e melhor planeamento de acções de divulgação, bem como acompanhamento dos resultados.	38120	Recolha de Resíduos Perigosos	E - Comércio tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
TERMAS DA PIEDADE LDA	NP EN ISO 9001:2008; NP EN ISO 14001:2004	Sector EA 30	Prestação de Serviços de Alojamento, SPA, Restauração, Salas de Reunião e Atividades Lúdicas.	LEIRIA		reservas@yourhotelspa.com	ok	25-11-2012/14-12-2012	Sim	Melhoria no cumprimento dos requisitos obrigatórios, implementação de processos, procedimentos e operacionalidade diária; Maior visibilidade junto de alguns parceiros comerciais estrangeiros; Diminuição de reclamações; Diminuição de custos associados às não-conformidades; Maior produtividade	55111	Hotéis com restaurante	I - Alojamento, restauração e similares
TOYOTA CAETANO	NP EN ISO 9001:2008; NP EN	Sector EA 29	Importação, Distribuição e Comercialização de Viaturas, Peças, Acessórios e Merchandising, Gestão e Desenvolvimento da Rede de Concessionários e Reparadores	PORTO		toyota@toyotacaetano.pt	ok	06-12-12	Sim	Mobilização das pessoas a produzir de uma forma normalizada e com qualidade; Promoção da melhoria contínua e inovação na organização; Melhoria do controlo de processo dos resultados da organização; Valorização do ativo "MARCA"; Promoção do cumprimento dos requisitos legais de ambiente; Base disciplinada e consistente que leva a ganhos de produtividade; Redução dos gastos com consultoria; Redução do lead time de resolução de reclamações do cliente; Redução do tempo com carga burocrática; Redução da ocupação de espaço.	45110	Comércio de veículos automóveis ligeiros	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
PORTUGAL, S.A. A ELÉCTRICA, LDA.	ISO 14001:2004 NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 18	Autorizados das Marcas Toyota e Lexus. Conceção, fabrico e montagem de equipamentos industriais (cabines de pintura, estufas, túneis de tratamento de superfícies) e bombas centrífugas para uso industrial e agrícola. Comercialização de tintas, acessórios e bottias de gás.	Braga		geral@aeletrica.pt	ok	27-11-12	Sim	Melhoria da organização interna: Diminuição de defeitos, redução da perda de tempo, melhor definição de funções, redução de divergências e conflitos. Consideram útil.	33200	Instalação de máquinas e de equipamentos industriais	C - Indústrias Transformadora s
A INOVADORA- FISCALIZAÇÃO PREVENTIVA DE BENS E SERVIÇOS, ASSESS, ESPECIALIZADA, LDA	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 35	Serviços de Fiscalização Preventiva de Bens e Serviços a Agentes Económicos e Assessoria em Análise de Risco e Controlo dos Pontos Críticos (HACCP)	PORTO		geral@a-inovadora.com	ok	27-11-2012/14-12-2012	Sim	Melhorar em termos de organização interna; Controlo mais efetivo sobre o desempenho dos nossos colaboradores; Notoriedade no mercado, sendo uma mais valia perante a concorrência ; Atuar com instituições públicas que exijam a certificação pela qualidade ; Diminuição clara das reclamações por parte dos clientes; Que os resultados da empresa sejam positivos e animadores para os anos vindouros.	71200	Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares	M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares

Entidade	Norma	Âmbito	Descrição textual	Distrito	Código de actividade	Email	Enviado	Dia Envio	Resposta à 1ª Pergunta "A certificação influenciou os resultados"	Resposta à 2ª Pergunta "Em quê?"	CAE Principal	Descrição CAE	Grupo
A SUPER 2000-MAQUINAS AUTOMATICAS DE BEBIDAS, SA.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 29	Fornecimento de Bebidas e Produtos Alimentares através de Máquinas Automáticas de Vending incluindo a sua Instalação, Abastecimento e Assistência Técnica.	BRAGA		asuper2000@asuper2000.com	ok	27-11-2012/14-12-2012	Sim	Diminuição de produtos não conformes que chegam ao cliente; Diminuição de custos com não-conformidades; Possibilidade de entrar em concursos públicos; Diminuição de custo de operação.	47250	Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
A. BAPTISTA DE ALMEIDA, S.A.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 28	Execução de Obras Públicas e Particulares de Empreitada.	COIMBRA		geral@aba.com.pt	ok	27-11-2012/14-12-2012	Sim	Efeito positivo na imagem e na organização interna da empresa	42990	Construção de Outras Obras de Engenharia Civil, N. E.	F - Construção
A. C. NUNES	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 28	Construção Civil e Aluguer de Máquinas.	SETÚBAL		a.c.nunes@sapo.pt	ok	27-11-12	Sim	Influência no âmbito de concursos de obras; Influência na escolha dos clientes; Favorecimento nos lucros; Melhoria na imagem; Destacamento entre a concorrência; Consideram uma mais valia.	41200	Construção de Edifícios (Residenciais e Não Residenciais)	F - Construção
A. MONTESINHO - Fumeiro Regional, Lda	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 3	Conceção e Confeção de Refeições e Prestação de Serviços de Alojamento.	BRAGANÇA		geral@amontesinho.pt	ok	27-11-12	Sim	Aumento das Vendas; Organização interna; Diminuição de reclamações.	56104	Restaurantes Típicos	I - Alojamento, restauração e similares
AÇOMOLA - INDÚSTRIA DE MOLAS DE ACO, LDA.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 17	Produção de Molas, Produtos em Arame e em Fita de Aço.	AVEIRO		geral@acomola.pt	ok	28-11-12	Sim	Mudança ao nível do volume de vendas passando a ser fornecedores preferenciais de grupos conceituados; Conquista de posição no mercado	25932	Fabricação de Molas	C - Indústrias Transformadoras
ACTIMETAL-ACTIVIDADES METALOMECÂNICAS, ESTRUTURAS E TUBAGENS, LDA	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 17	Fabrico, reparação e montagem de estruturas, tubagens e equipamentos metálicos	Seixal		geral@actimetal.com	ok	28-11-12	Sim	Melhores resultados no produto final; Modernização da empresa; Trabalhar em parceria com grandes clientes.	25110	Fabricação de Estruturas de Construções Metálicas	C - Indústrias Transformadoras
ADA - ADMINISTRATION OF AIRPORTS, LTD.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 31	Gestão do Aerodromo; Gestão do Terminal de Passageiros; Serviços de Tráfego Aéreo e Serviços de Informação e Comunicações Aeronáuticas; Manutenção do Aeroporto e Navegação Aérea; Gestão da Segurança (componentes "safety" and security); Gestão Comercial e Financeira.	Macau		derekchan@ada.com.mo	ok	28-11-12	Sim	Aumento de satisfação do cliente com os serviços prestados	52230	Atividades auxiliares dos transportes aéreos	H - Transportes e armazenagem
ADEGA COOPERATIVA DE PALMELA, C.R.L.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 3	Produção, Engarrafamento e Comercialização de Vinhos e Derivados	SETÚBAL		geral@acpalmela.pt	ok	28-11-12	Sim	Maior satisfação dos clientes; Melhoria no tratamento de reclamações; Aumento da Lucratividade; Aumento da Credibilidade frente ao mercado, colaboradores, clientes e fornecedores; Melhoria no processo produtivo; Diminuição de perdas com produtos e/ou serviços não conformes; Aumento da competitividade do produto ou serviço no mercado; Melhoria na qualificação de funcionários e fornecedores; Passagem de uma boa imagem, sendo reconhecida e respeitada pelo mercado, colaboradores, fornecedores e clientes.	11021	Produção de Vinhos Comuns e Licorosos	C - Indústrias Transformadoras
ADER SOUSA-Assoc. Desenv.Rural das Terras do Sousa	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 39	Gestão de Programas de Incentivos Financeiros e Desenvolvimento de Projetos.	PORTO		adersousa@adersousa.pt	ok	28-11-12	Sim	Definir melhor a forma de realização das atividades que desenvolve; Verificar de que forma pode melhorar, onde erra mais e porquê; Responder de forma mais eficiente às solicitações que lhe são colocadas	94995	Outras Atividades Associativas, N. E.	S - Outras atividades de serviços
ADRAVE-Agência de Des.Regional do Vale do Ave, SA.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 35	Realização de Acções de Formação Intra, Inter e Social; Organização, Promoção e Realização de Eventos; Conceção e Implementação de Projetos de Desenvolvimento; Desenvolvimento e Apoio de Projetos de Modernização Organizacional; Centro Novas Oportunidades.	BRAGA		silvia.costa@adrave.pt	ok	28-11-2012/19-12-2012	Sim	Diminuição das não conformidades	70220	Outras Atividades de Consultoria para os Negócios e a Gestão	M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
ADRIANO FELGUEIRAS - Sociedade de Construções, Lda.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 28	Execução de Estruturas e Elementos de Betão. Execução de Armaduras para Betão Armado. Montagem de Cofragens.	VIANA DO CASTELO		adrianofelgueiras@sapo.pt	ok	28-11-12	Talvez	Ter uma organização mais rigorosa da documentação (Nível Financeiro/Gestão de Obra/Gestão de Recursos Humanos); Melhoria da imagem junto dos clientes, principalmente a nível internacional.	42130	Construção de Pontes e Túneis	F - Construção

Entidade	Norma	Âmbito	Descrição textual	Distrito	Código de actividade	Email	Enviado	Dia Envio	Resposta à 1ª Pergunta "A certificação influenciou os resultados"	Resposta à 2ª Pergunta "Em quê?"	CAE Principal	Descrição CAE	Grupo
ADRMAG - Assoc. de Des. Rural Int.das Serras do Montemuro, Arada e Gralheira	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 39	Prestação de Serviços de: Gestão LEADER (Programa de Desenvolvimento Rural); Reconhecimento Validação e Certificação de Competências; Formação Profissional;	AVEIRO		adrimag@adrimag.com.pt	ok	28-11-12	Sim	Uniformização dos processos; Aumento do enfoque para os seus clientes	65112	Outras actividades complementare s de segurança social	K - Atividades financeiras e de seguros
AEF Meubles, Lda	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 23	Conceção, Produção e Comercialização de Mobiliário.	PORTO		comercial@zagas.pt	ok	28-11-12	Sim	Significativos aumentos de produtividade	46470	Comércio por Grosso de Móveis para Uso Doméstico, Carpets, Tapetes e Artigos de Iluminação	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
FPE - Fábrica Portuguesa de Etiquetas, Lda.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 04	Produção e comercialização de etiquetas autoadesivas	Aveiro		ramiro@fpe.com.pt	ok	28-11-12	Sim	Aumento do volume de vendas; Redução de custos por reclamações; Aumento da produção vs horas de trabalho; Aumento da competência dos trabalhadores; maior eficiência menores custos com o pessoal; Redução de custos x reparações; Monitorização de níveis de stocks, redução de existências ociosas; Maior aproveitamento da MP; Aumento do nº de fornecedores qualificados permitiu obter condições mais vantajosas nos fornecimentos de MP.	18120	Outra Impressão	C - Indústrias Transformadora s
SONAE - Indústria de Revestimentos, S.A.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 07	Conceção, desenvolvimento, produção e comercialização de termolaminados	Porto		mferreira@sonaeindustria.com	ok	28-11-12	Sim	Obtenção de melhores índices de desempenho na satisfação dos clientes; Melhoria dos processos internos; Concluindo uma melhoria contínua assentada em 8 princípios	22210	Fabricação de Chapas, Folhas, Tubos e Perfis de Plástico	C - Indústrias Transformadora s
SOPORGÁS - Sociedade Portuguesa de Gás, Lda.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 29	Comercialização de produtos e equipamentos na área do gás natural, GPL, água e aquecimento	Porto		geral@soporgas.pt	ok	28-11-12	Sim	Melhoria no controlo documental; Pontencia as vendas; Controlo de custos e melhoria na gestão de tempo dos colaboradores; Auxiliador de percepção dos erros e falhas no sistema de gestão de qualidade; Melhoria contínua dos processos em uso.	47783	Comércio a Retalho de Combustíveis para Uso Doméstico, em Estabeleciment os Especializados	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
INCORTCAR - Fab. Comp.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 22	Corte de Componentes Têxteis e Couro para a Indústria Automóvel e Outras Aplicações.	PORTO		geral@incortcar.com	ok	03-12-12	Sim	Apenas acham melhoria a nível interno da organização: Redução significativa do número de retornos de linha do cliente, do nº de peças rejeitadas durante o processo e consequente redução de custos de não- qualidade; Melhoria na gestão documental da produção; Maior comunicação interna.	29320	Fabricação de Outros Componentes e Acessórios para Veículos Automóveis	C - Indústrias Transformadora s
Automóvel, Unipessoal, Lda. RH NORTE - Recursos Humanos, Lda.	NP EN ISO 9001:2008	Sector EA 35	Recrutamento, seleção e avaliação psicológica de pessoal	Porto		adm@egor.pt	ok	04-12-12	Sim	Obrigou a organização a olhar para si, para as suas metodologias e formas de trabalho, muitas delas cristalizadas pelo tempo; Obrigou à definição de prioridades face aos objetivos estratégicos e operacionais ; Um SGQ obriga a empresa a conservar o que existe na medida estrita do necessário, a conceber ferramentas, circuitos e ações que até agora não tinha ou não estavam devidamente documentadas; Obriga a organização a estimular o pensamento coletivo e universal; Impacto junto de clientes que privilegiavam a garantia de rigor, a eficácia dos processos e a rapidez de resultados; Optimizados os esforços individuais e focados no que é verdadeiramente importante e necessário, rentibiliza-se o tempo vs a eficácia; A garantia de rigor, confiança e profissionalismo foi também passada aos quadros que integravam os nossos processos de recrutamento(clientes e candidatos)	78100	Atividades das Empresas de Seleção e Colocação de Pessoal	N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio

Entidade	Norma	Âmbito	Descrição textual	Distrito	Código de actividade	Email	Enviado	Dia Envio	Resposta à 1ª Pergunta "A certificação influenciou os resultados"	Resposta à 2ª Pergunta "Em quê?"	CAE Principal	Descrição CAE	Grupo
RECIAL - RECICLAGEM DE	NP EN ISO	Sector EA 17	Reciclagem de Sucatas de Alumínio	LANHESES		paulo.pereira@recial.com	ok	05-12-12	Sim	Diminuição dos custos inerentes por exemplo à má qualidade da matéria-prima rececionada; Rentabilização e maior organização da mão-de-obra disponível com evidentes ganhos de produtividade; Aumento do volume de vendas nomeadamente por via da celebração de contratos com clientes que obrigam à certificação de todos os fornecedores.	24420	Obtenção e Primeira Transformação de Alumínio	C - Indústrias Transformadora s
ALUMINIOS, SA	9001:2008												
DPM - Análises de Águas,	NP EN ISO	Sector EA 35	Tratamento de Águas, Ar Interior, Exploração de ETAR, Prevenção e Tratamento da Legionella, Comercialização de Produtos e Equipamentos de Tratamento de Águas.	PORTO		comercial@dpm.grupoipg.pt	ok	05-12-12	Sim	Melhoria exponencial ao nível da gestão; Convergência da forma de trabalhar das diversas pessoas; Redução/eliminação de reclamações; Aumento da faturação e resultados líquidos; Possibilidade de resposta a concursos que exigem a certificação como requisito;	71200	Atividades de Ensaio e Análises Técnicas	M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
Solos, Ar e Alimentos, Lda.	9001:2008												
PPT DISTRIBUIÇÃO, LDA	NP EN ISO	Sector EA 29	Comercialização de Peças e Acessórios	BRAGA		ppt-pecas-auto@lpar.pt	ok	06-12-2012/21-12-2012	Sim	Negativamente; Os custos de certificação e manutenção do sistema não compensam as poupanças em não conformidades; O sistema está extremamente mal feito para pequenas empresas (9 trabalhadores); Muito burocrático e pesado	45310	Comércio por Grosso de Peças e Acessórios para Veículos Automóveis	G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
	9001:2008		Auto.										
PRADO CARTOLINAS DA	NP EN ISO	Sector EA 7	Conceção, produção, fornecimento e assistência após venda de cartolinas	SANTAREM		prado.geral@pradocartonboard.com	ok	06-12-12	Sim	Melhoria da organização da empresa; Redução de custos na deteção de PNC por via da otimização do controlo que do produto nas suas diferentes fases de produção: quer nas matérias primas, satisfação das exigências de clientes, melhoria da comunicação interna e difusão da informação; Melhoria da "imagem" da empresa; Redução da documentação de apoio; Informatização de processos; Integração dos colaboradores no processo; Definição/implementação de procedimentos em todos os processos, definindo as regras; Implementação de ações correctivas/preventivas; Espírito de "melhoria contínua".	17120	Fabricação de Papel e de Cartão (Exceto Canelado)	C - Indústrias Transformadora s
LOUSÁ, S.A.	9001:2008		Bristol.										
PRADO KARTON, S.A.	NP EN ISO	Sector EA 7	Conceção, produção, fornecimento e assistência após venda de cartões	SANTAREM		dir.com@pradocartonboard.com	ok	06-12-12	Sim	Melhoria da organização da empresa; Redução de custos na deteção de PNC por via da otimização do controlo que do produto nas suas diferentes fases de produção: quer nas matérias primas, satisfação das exigências de clientes, melhoria da comunicação interna e difusão da informação; Melhoria da "imagem" da empresa; Redução da documentação de apoio; Informatização de processos; Integração dos colaboradores no processo; Definição/implementação de procedimentos em todos os processos, definindo as regras; Implementação de ações correctivas/preventivas; Espírito de "melhoria contínua".	17120	Fabricação de Papel e de Cartão (Exceto Canelado)	C - Indústrias Transformadora s
	9001:2008		multiplex.										
RENOVA - FÁBRICA DE	NP EN ISO	Sector EA 7	Conceção, Produção, Transformação e Comercialização de Papel Tissue / Design, manufacture, converting and paper marketing	SANTARÉM		info@renova.pt	ok	19-12-12	Sim	Diferenciação e reconhecimento pelo público alvo; Acompanhamento das multinacionais concorrentes; Aumento das vendas; Diminuição de defeituosos	17120	Fabricação de Papel e de Cartão (Exceto Canelado)	C - Indústrias Transformadora s
PAPEL DO ALMONDA, S.A.	9001:2008												